



ARCA CAPITANATA
AGENZIA REGIONALE per la CASA e l'ABITARE
Via Romolo Caggese, 2 - 71121 Foggia

**PIANO INTEGRATO
DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE
Anni 2026 - 2028**

INDICE

PRESENTAZIONE METODOLOGICA

SEZIONE 1 – ANAGRAFICA DELL'ENTE

SEZIONE 2 – VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 VALORE PUBBLICO

2.2 PERFORMANCE

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 ORGANIZZAZIONE

3.2 LAVORO AGILE

3.3.1 FABBISOGNO DEL PERSONALE

3.3.2 FORMAZIONE DEL PERSONALE

SEZIONE 4 – MONITORAGGIO

PRESENTAZIONE METODOLOGICA

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2026–2028 di ARCA Capitanata è redatto in attuazione dell'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, e in conformità al Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, n. 132, recante lo schema tipo di PIAO.

La predisposizione del presente Piano è stata effettuata nel rispetto delle **Linee Guida e del Manuale Operativo** del Dipartimento della Funzione Pubblica, che hanno introdotto criteri metodologici finalizzati a rendere il PIAO uno strumento unitario di programmazione strategica, gestionale e organizzativa, fondato sul collegamento tra **valore pubblico, performance, organizzazione, capitale umano e sistemi di monitoraggio**.

FINALITÀ DEL DOCUMENTO

Il PIAO 2026–2028 integra in un unico strumento:

- la programmazione strategica dell'Ente;
- la pianificazione della performance organizzativa e individuale;
- la programmazione organizzativa e del capitale umano;
- la prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa.

Il Piano è orientato alla **generazione di valore pubblico**, intesa come miglioramento misurabile della qualità dei servizi resi ai cittadini e del contributo dell'Ente allo sviluppo del territorio.

CRITERI METODOLOGICI ADOTTATI

La redazione del PIAO si fonda sui seguenti criteri:

- **Conformità strutturale** allo schema tipo previsto dal DM 132/2022 e all'indice standard indicato dal Manuale Operativo 2025;
- **Distinzione tra parte generale e parte funzionale** in ciascuna sottosezione, al fine di separare i contenuti descrittivi e regolativi dai contenuti direttamente collegati agli obiettivi strategici e di valore pubblico;
- **Collegamento tra obiettivi strategici, azioni, indicatori e target**, in coerenza con il ciclo della performance;
- **Semplificazione e misurabilità**, privilegiando indicatori essenziali, comprensibili e monitorabili;
- **Integrazione dei sistemi di monitoraggio**, per garantire il controllo unitario dell'attuazione del Piano nel corso del triennio.

PROCESSO DI PREDISPOSIZIONE

Il PIAO è stato elaborato attraverso:

- l'analisi del contesto esterno e interno dell'Ente;
- la definizione degli obiettivi strategici e di valore pubblico;



- la rilevazione dei fabbisogni organizzativi e di capitale umano;
- le linee di indirizzo strategico dell'Amministratore Unico, il coordinamento istituzionale del Direttore e il coinvolgimento dei Dirigenti di Area e della Struttura Tecnica Permanente nella definizione delle azioni, dei target e delle modalità attuative del Piano;
- il raccordo con il sistema di misurazione e valutazione della performance.

STRUTTURA DEL PIANO

Il documento è articolato nelle seguenti Sezioni:

- **Sezione 1 – Anagrafica dell'Ente**
- **Sezione 2 – Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione**
- **Sezione 3 – Organizzazione e Capitale Umano**
- **Sezione 4 – Monitoraggio complessivo del PIAO**

Ciascuna Sezione contiene le relative sottosezioni articolate in **parte generale** e **parte funzionale agli obiettivi**, secondo il modello metodologico indicato dal Manuale Operativo 2025.

ATTUAZIONE E AGGIORNAMENTO

Il PIAO 2026–2028 ha durata triennale ed è soggetto a:

- aggiornamento annuale;
- monitoraggio periodico dello stato di attuazione;
- eventuali rimodulazioni in relazione all'evoluzione del contesto organizzativo, normativo e finanziario.



SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Agenzia Regionale per la Casa e l'Abitare – **ARCA Capitanata**

Indirizzo: **Via Romolo Caggese n. 2, 71122 – Foggia**

Codice Fiscale/Partita Iva: **00131190712**

Rappresentante Legale p.t.: Amministratore Unico, Dott. Giuseppe Liscio

Numero dipendenti al 31.12.2025: n.48 (di cui n.1 Direttore e n. 2 dirigenti)

Telefono: 0881/762111

Fax: 0881/778861

Sito internet: www.arcacapitanata.it

e-mail: info@arcacapitanata.it

PEC: arcacapitanata@pec.arcacapitanata.it



SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

SOTTOSEZIONE 2.1 VALORE PUBBLICO

2.1.1 CONCETTO DI “VALORE PUBBLICO”

Nel PIAO, gli obiettivi, le azioni e le attività di una Pubblica Amministrazione sono ricondotti alle finalità istituzionali e agli obiettivi pubblici di complessivo soddisfacimento dei bisogni della collettività e del territorio di riferimento.

Tale piano si configura, pertanto, quale strumento dotato, da un lato, di rilevante valenza strategica e, dall'altro, di forte valore comunicativo, attraverso il quale l'Ente pubblico comunica alla collettività gli obiettivi e le azioni mediante le quali sono esercitate le funzioni pubbliche e i risultati che si vogliono ottenere rispetto alle esigenze di “valore pubblico” da soddisfare.

Lo scopo di una pubblica amministrazione deve, quindi, identificarsi con la creazione di valore pubblico in favore della rispettiva comunità, definendo le strategie e le azioni da compiere tenendo in debito conto il contesto interno ed esterno in cui opera.

Ai sensi di quanto previsto nell'art. 6 del D.L. 80/2021, un ente genera Valore Pubblico quando orienta la propria azione amministrativa all'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale a favore dei cittadini e del tessuto produttivo

Le Linee guida per il Piano della Performance-Ministeri n. 1 di giugno 2017 del Dipartimento della Funzione pubblica, definiscono il valore pubblico come il miglioramento del livello di benessere economico-sociale degli utenti e stakeholder rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio.

In linea con le previsioni del legislatore e del Dipartimento della Funzione Pubblica, l'ANAC fa un primo riferimento al concetto di “Orizzonte del valore pubblico”, nel Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA) 2019, identificandolo con “il miglioramento del livello di benessere delle comunità di riferimento delle pubbliche amministrazioni”, per poi evidenziare, nel PNA 2022, approvato con deliberazione n. 7 del 17/01/2023, la necessità di privilegiare una nozione ampia di valore pubblico, intesa come “miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, dei destinatari di una politica o di un servizio. Si tratta di un concetto che non va limitato agli obiettivi finanziari/monetizzabili ma



comprensivo anche di quelli socio-economici, che ha diverse sfaccettature e copre varie dimensioni del vivere individuale e collettivo”.

Il concetto di “valore pubblico” può, quindi, essere inteso come miglioramento degli impatti esterni, su utenti e stakeholders, e degli impatti interni, sulla salute delle risorse a disposizione dei soggetti che si occupano della sua creazione. Una Pubblica Amministrazione crea, pertanto, valore pubblico quando riesce a utilizzare le risorse a disposizione in modo funzionale al soddisfacimento delle esigenze del contesto sociale (utenti, cittadini, stakeholders in generale).

In tale ottica, l’azione amministrativa e i suoi obiettivi devono compenetrarsi anche con gli obiettivi di trasparenza e anticorruzione, poiché la performance e la capacità di raggiungimento dei risultati non può mai avvenire a discapito della disciplina e del rispetto della norma e delle regole.

Darne evidenza significa sottolineare la capacità dell’Ente di essere soggetto affidabile nel rapporto con gli stakeholder siano essi soggetti di ricaduta degli obiettivi o partner per il raggiungimento degli stessi.

L’amministrazione è quindi chiamata ad essere efficace ed efficiente, passando da un miglioramento delle condizioni organizzative e delle risorse interne all’Ente stesso, nel rispetto dei principi di legalità e trasparenza.

Il valore pubblico deve, pertanto, essere posto al centro della programmazione strategica, in quanto bussola che orienta le scelte e i modi di realizzazione delle politiche dell’Ente.

2.1.2 AMBITO DI OPERATIVITÀ DELL’ARCA CAPITANATA.

L’Arca Capitanata (Agenzia per la Casa e l’Abitare di Capitanata), in qualità di Ente regionale di diritto pubblico non economico, si configura quale Pubblica Amministrazione e, pertanto, soggetto chiamato a creare e garantire “Valore Pubblico” per e nell’ambito del raggiungimento degli interessi pubblici per i quali è stata istituita.

Nella specie, l’Arca Capitanata è ente strumentale della Regione Puglia, dotato di autonomia organizzativa, patrimoniale, finanziaria, contabile e tecnica, istituita con Legge Regionale n.22 del 20 maggio 2014 – modificata con Legge Regionale n. 42 del 31/12/2024, pubblicata sul B.U.R.P. n. 13 straord. del 31/12/2024- è subentrata, nei rapporti giuridici attivi e passivi, dell’Istituto Autonomo Casa Popolari (IACP) della Provincia di Foggia, istituito nel 1928.

L’Agenzia, ai sensi dell’art. 7 della L.R. Puglia 22/2014, svolge le sue finalità tecnico-amministrative nell’ambito dell’edilizia residenziale pubblica (ERP) e sociale e agisce come operatore pubblico svolgendo funzione di promozione, realizzazione e gestione di servizi abitativi, in attuazione dei piani e degli indirizzi regionali.

L’Agenzia agisce, altresì, come operatore pubblico nell’ambito dell’edilizia residenziale pubblica e sociale, dei piani e dei programmi di rigenerazione urbana, comunque denominati, realizzando in conformità agli obiettivi della programmazione regionale, - direttamente o in concorso con altri



soggetti pubblici e privati - soluzioni abitative a favore delle categorie socialmente deboli in possesso dei requisiti e delle condizioni previsti dalla legislazione vigente.

In particolare, l'Arca Capitanata, nella totale autonomia organizzativa, patrimoniale e contabile, provvede, nell'ambito territoriale della provincia di Foggia e dei n. 3 Comuni di Trinitapoli, San Ferdinando di Puglia e Margherita di Savoia, rientranti nella provincia di Barletta-Andria-Trani, alla:

- gestione e manutenzione del patrimonio pubblico residenziale;
- gestione degli alloggi di edilizia residenziale pubblica di proprietà degli enti locali sulla base di apposite convenzioni;
- gestione dei servizi attinenti al soddisfacimento delle esigenze abitative delle persone e delle famiglie;
- realizzazione di programmi d'intervento di edilizia residenziale pubblica e relative infrastrutture;
- realizzazione di opere di urbanizzazione primaria e secondaria, di programmi di edilizia sociale e delle relative infrastrutture, di ogni altro programma o iniziativa a carattere urbanistico ed edilizio, anche commesso da istituzioni pubbliche o da soggetti privati.

Le funzioni dell'Agenzia, pertanto, consistono principalmente nella gestione del patrimonio immobiliare di edilizia residenziale pubblica e sociale proprio ed eventualmente di altri soggetti pubblici e privati, in forme e modalità che garantiscono qualità, efficienza ed economicità dei servizi, anche attraverso la promozione e l'offerta di alloggi in locazione temporanea e permanente a canone agevolato.

L'attività di gestione viene espletata per garantire il soddisfacimento delle esigenze abitative delle famiglie garantendo i servizi primari agli assegnatari degli alloggi di edilizia residenziale pubblica e degli altri alloggi in locazione, nonché attraverso l'attuazione degli interventi di manutenzione e recupero degli immobili e riqualificazione degli spazi di pertinenza.

La suddetta attività viene svolta favorendo l'autogestione dei servizi da parte dell'utenza secondo le normative vigenti in materia.

L'Agenzia svolge, altresì, attività tecnica di progettazione ed attuazione di interventi di riqualificazione urbana, recupero edilizio e nuova costruzione, urbanizzazione e infrastrutturazione, sia in esecuzione di piani e programmi regionali, sia in affidamento con convenzioni da altri enti, associazioni, privati e predispone piani e programmi di rigenerazione urbana, comunque denominati, anche con i Comuni, gli altri soggetti interessati e per incarico di soggetti pubblici e privati, consorzi di imprese e associazioni, società e altri enti che abbiano come oggetto attività inerenti l'edilizia, nel rispetto delle norme vigenti.

L'Agenzia, infine, svolge attività di progettazione e realizzazione, anche per incarico di altri soggetti pubblici e privati, di interventi edilizi ed urbanistici finalizzati a innalzare la qualità e quantità del



patrimonio di edilizia residenziale pubblica e sociale, anche mediante interventi innovativi e sperimentali per soluzioni urbanistiche e architettoniche, materiali e tecnologie costruttive, orientate al risparmio delle risorse e alla sostenibilità dell'abitare.

Alla luce di tutte le suindicate attività, la missione dell'ARCA Capitanata assume carattere altamente sociale e si esprime nel costante impegno della tutela e dello sviluppo del valore sociale degli alloggi di edilizia residenziale pubblica, svolgendo funzioni di promozione, realizzazione e gestione dei servizi abitativi, in attuazione dei piani e degli indirizzi regionali.

2.1.3 LE LINEE STRATEGICHE DI MANDATO PER LA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO

Come descritto nel precedente paragrafo, l'Arca Capitanata è preordinata ad erogare e garantire servizi alla collettività di primaria importanza identificati e correlati con il soddisfacimento del diritto all'abitazione alle fasce di popolazione meno abbienti e socialmente più vulnerabili.

Nella specie, l'Agenzia registra un'utenza composta da oltre n. 11.000 nuclei familiari e oltre n. 27.000 individui abitanti nei relative alloggi. Per tale ragione, i servizi che essa eroga devono essere organizzati per garantire risposte corrette, omogenee e tempestive agli utenti, e successivamente, per massimizzare i propri introiti.

Le funzioni e le attività dell'Agenzia devono, pertanto, essere espletate dando pieno rispetto anche ai principi di "pareggio di bilancio e degli equilibri finanziari", ovvero garantendo la copertura dei relativi costi correnti con le entrate proprie, derivanti perlopiù dalla riscossione dei canoni di locazione.

Correttezza, omogeneità e tempestività delle risposte, unitamente al rispetto dei principi di "pareggio di bilancio e degli equilibri finanziari", costituiscono, pertanto, il parametro qualitativo di valutazione dell'operato dell'Arca Capitanata in quanto misurato sul "grado di soddisfazione degli utenti" attraverso le indagini di c.d. "*customer satisfaction*" che, si identificano anche quali strumenti di rilevazione di obiettivi strategici.

La misurazione della qualità dei servizi (c.d. *customer satisfaction*), rappresenta, infatti, una funzione ormai fondamentale e strategica per le Amministrazioni Pubbliche, poiché consente di verificare il livello di efficienza ed efficacia di un servizio percepito dagli utenti, in un'ottica di riprogettazione e di miglioramento delle performance.

La rilevazione della *customer satisfaction* costituisce, pertanto, uno strumento mediante il quale le pubbliche amministrazioni/aziende ridisegnano il contenuto operativo delle loro strategie d'azione e d'intervento, e deve avere una ricaduta concreta sui servizi offerti in un'ottica di miglioramento della qualità, avviando processi di cambiamento e rimodulazione dei servizi sulla base del feedback raccolto.

Nell'ambito di questa cornice valoriale, l'Amministratore Unico, organo di indirizzo politico dell'Arca Capitanata, con Delibera n. 294 del 22.12.2025, ha individuato, per il triennio 2026-2028, le "Linee di indirizzo generali", nell'ambito delle quali sono declinate **n. 6 LINEE DI INDIRIZZO STRATEGICO**, nella specie, identificate in:



1) La qualità dei servizi offerti agli utenti

Principio	Indirizzo
Garantire la tempestività dei procedimenti	Migliorare la qualità di erogazione dei servizi agli utenti da valutare attraverso indagini di <i>customer satisfaction</i> e la redazione del Piano di miglioramento
Incrementare gli introiti	Riduzione dei tempi di risposta/chiusura dei procedimenti l'implementazione di un sistema di misurazione puntuale dei tempi di conclusione dei procedimenti

2) Le attività di prevenzione e contrasto della morosità

Principio	Indirizzo
Prevenire la morosità	Verifica e correzione delle bollettazioni errate
	Avvio dell'attività di <i>Phone collection</i> per debiti bassi e per sollecitare il pagamento puntuale dei piani di rateizzazione.
Contrastare la morosità	Invio delle messe in mora e successivamente delle ingiunzioni fiscali
Recupero della morosità	Finanziamento ed erogazione del Fondo sociale
	Riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche di rateizzazione

3) La valorizzazione delle risorse umane

Principio	Indirizzo
Consolidamento dell'organico	Copertura dei posti coerentemente con l'assetto organizzativo
Valorizzazione del personale interno	Sviluppo delle competenze attraverso formazione mirata, in coerenza con gli obiettivi di <i>performance</i>
	Previsione delle progressioni economiche e tra aree
Benessere organizzativo e clima interno	Monitoraggio clima interno, conciliazione vita-lavoro e supporto ai carichi operativi
Digitalizzazione dei processi HR	Consolidamento della digitalizzazione dei processi HR già avviata (fascicoli digitali, atti, presenze, work flow) e semplificazione dei flussi documentali connessi alla gestione del personale



4) La valorizzazione del patrimonio immobiliare tra alienazioni e nuove costruzioni

Principio	Indirizzo
Valorizzare il patrimonio	Rispetto dei cronoprogrammi in termini di avanzamento fisico e finanziario delle opere previste nel Piano triennale delle opere pubbliche
	Riduzione degli alloggi sfitti
	Partecipazione alla misura M7I17 - PNRR per l'efficientamento energetico
	Attuazione di interventi di <i>Housing</i> sociale

5) I processi di digitalizzazione per una maggiore trasparenza e semplificazione amministrativa

Principio	Indirizzo
Miglioramento della sicurezza informatica e l'interoperabilità	La realizzazione di attività di vulnerability assessment e penetration test
	il potenziamento e l' integrazione appIO e PDNP
Migliorare strumenti e processi di lavoro	Il completamento del caricamento dei dati sul sistema regionale PUSH
	la progettazione di un sistema basato sull'intelligenza artificiale per la classificazione e lo smistamento automatico delle PEC ai vari uffici
	il completamento del sistema di Business Intelligence relativamente alla parte di monitoraggio dei tempi dei procedimenti.

6) L'attività di prevenzione della corruzione ed incremento della trasparenza.

Il completamento dell'intera attività di mappatura dei processi/procedimenti in carico a ciascun ufficio dell'Agenzia, costituisce la base da esaminare al fine di consentire, al RPCT di concerto con il Direttore e i Dirigenti, l'individuazione di ulteriori ed eventuali misure di prevenzione della corruzione che si configureranno necessarie, anche in riferimento a quanto sarà, in argomento, previsto nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2025 approvato dall'ANAC il 12 novembre 2025, come comunicato dal Presidente dott. G. Busia, durante la 42a Assemblea annuale ANCI tenutosi a Bologna.

SOTTOSEZIONE 2.2 PERFORMANCE

2.2.1 IL CICLO DELLA PERFORMANCE. FASI E SOGGETTI COINVOLTI

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, attuativo della legge 4 marzo 2009 n. 15, ha introdotto il concetto di “performance” nella Pubblica Amministrazione, indicando le fasi in cui articolare il “ciclo della performance” ed individuando i meccanismi necessari alla relativa misurazione, gestione e valutazione.

Con deliberazione dell’A.U. n. 32 del 12/03/2024 è stato approvato il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Arca Capitanata, Criteri Generali e Schede di Valutazione e con dell’A.U. n. 198 del 24/10/2024 sono stati approvati i criteri di riparto e attribuzione dei premi correlati alla performance per il personale di comparto mentre con deliberazione dell’A.U. n. 170 del 05/09/2025 è stato approvato l’aggiornamento del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Arca Capitanata, Criteri Generali e Schede di Valutazione.

Inoltre, con dell’A.U. n. 217 del 11/11/2024 sono stati approvati i criteri di riparto e attribuzione dei premi correlati alla performance per il personale dirigenziale.

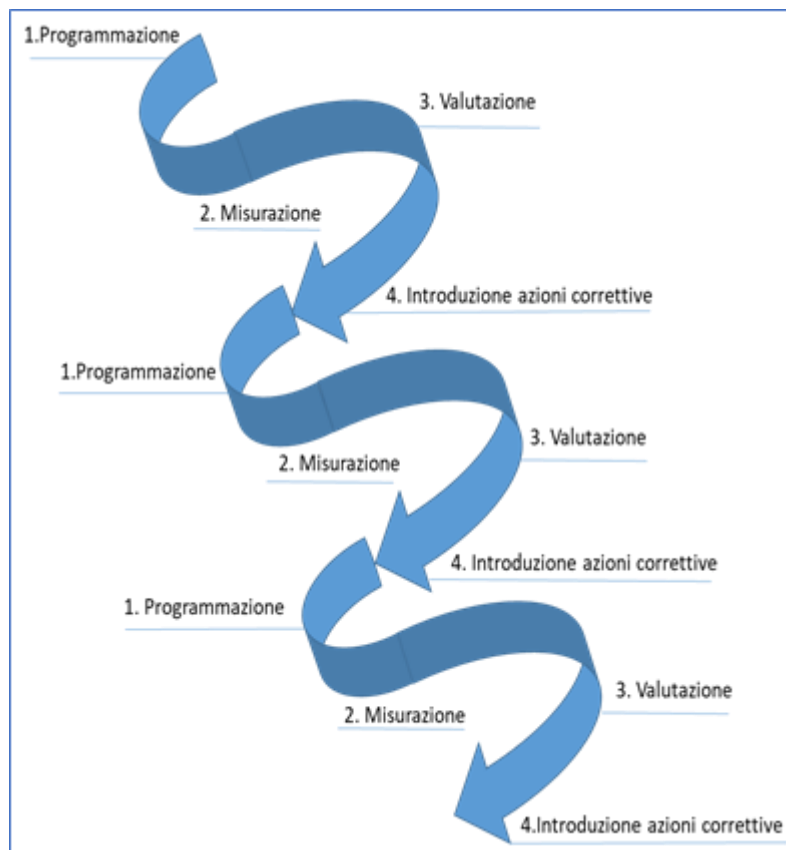
Le diverse fasi in cui si articola il ciclo della performance consistono nella definizione e nell’assegnazione degli obiettivi, nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse, nel monitoraggio costante e nell’attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, nell’utilizzo dei sistemi premianti.

Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai cittadini, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Nella specie, “ciclo della performance” può essere suddiviso in quattro fasi temporali:

- la programmazione: in cui sono definiti gli obiettivi organizzativi che l’amministrazione si prefigge di raggiungere sia nel breve che nel lungo periodo, sono indicate le risorse umane, finanziarie e strumentali per il conseguimento degli stessi, nonché sono elaborati gli obiettivi individuali quale insieme dei contributi che i singoli apportano per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi;
- la misurazione: è l’attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholders, attraverso il ricorso a indicatori;
- la valutazione: in cui si analizzano e si interpretano i valori misurati. Tale fase tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l’allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento;
- l’introduzione delle azioni correttive: con lo scopo di eliminare le criticità organizzative che non hanno permesso il raggiungimento di un determinato obiettivo, di migliorare i comportamenti degli individui e a potenziarne le competenze e, più in generale, di fornire una serie di indicazioni e accorgimenti che fungeranno da input per una nuova fase di programmazione.

Le quattro fasi sono cicliche e possono ripetersi più volte in un anno, tanto da poter essere raffigurate come una spirale (figura 1) in cui ogni anello rappresenta un ciclo di gestione della performance.



Nell'Arca Capitanata, i soggetti istituzionali coinvolti nell'attuazione del ciclo della performance sono:

- l'Amministratore Unico, cui compete l'approvazione e l'assegnazione degli obiettivi strategici e gli obiettivi individuali al Direttore e ai Dirigenti dell'Agenzia, ed approva su proposta del Direttore, il PIAO e la Relazione sulla Performance. L'Amministratore unico approva, altresì, la proposta annuale dell'OIV di valutazione individuale della dirigenza;
- il Direttore, che coordina le attività di predisposizione del PIAO e della Relazione sulla Performance da parte della struttura tecnica permanente dell'Agenzia;
- i Dirigenti, che partecipano al percorso di formazione degli obiettivi, ne danno comunicazione ai dipendenti sottoposti alla loro responsabilità;
- il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (di seguito RPCT), che propone l'adozione, ai sensi della L. 190/2012, del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (confluito nel PIAO). Il RPCT propone all'Amministratore Unico gli obiettivi legati all'anticorruzione e alla trasparenza amministrativa, nonché provvede al costante monitoraggio dell'implementazione di dette misure. Nel suddetto PTCPT sono indicati



gli obiettivi “specifici” che devono, poi, essere contemplati nella sottosezione “performance” del PIAO quali obiettivi “comuni” di ogni Ufficio e/o “trasversali” ad alcune delle articolazioni operative in considerazione della tipologia del rischio corruttivo da contrastare;

- l’OIV che ha le funzioni disciplinate dalla normativa vigente e da quanto disciplinato nel presente SMVP;
- la Struttura Tecnica Permanente (STP), che nell’ambito del presente Sistema, procede alla rilevazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa, effettuando in funzione istruttoria la relativa misurazione da sottoporre alla valutazione dell’OIV.

2.2.2 LA PROGRAMMAZIONE DELLA PERFORMANCE. RACCORDO TRA OBIETTIVI E BILANCIO DI PREVISIONE

Nel definire il ciclo di gestione della performance, il legislatore, con il d. lgs. n.150/2009 s.m.i, ha imposto alle amministrazioni di individuare e attuare, in maniera, coerente le priorità politiche e gli obiettivi programmatici, mediante un collegamento tra il ciclo della programmazione finanziaria e quello della performance.

La programmazione della performance si identifica, infatti, in un processo di analisi e valutazione che consente di organizzare le attività e le risorse necessarie alla realizzazione dei fini statuari di Arca Capitanata, tenuto conto del contesto interno ed esterno.

Tale processo si svolge nel rispetto delle compatibilità economico-finanziarie su un orizzonte temporale triennale e si conclude con la formalizzazione delle decisioni politiche e gestionali che danno contenuto a programmi e piani futuri riferibili alla mission dell’ente.

Gli indirizzi strategici in base ai quali sono organizzate le attività dell’Arca Capitanata, vengono, quindi, tradotti sia in “numeri”, all’interno del Bilancio di Previsione, sia in “obiettivi strategici” ed “obiettivi operativi”, nella performance dell’Ente.

Da ciò consegue che i tre documenti costituiti dalle Linee di Indirizzo dell’Amministratore Unico, dal Bilancio di Previsione e dal PIAO-Sezione Performance, seppur temporalmente redatti in serie, necessitano di essere pensati in parallelo.

L’analisi dei fattori interni ed esterni, ad esempio, non può essere effettuata senza conoscere, almeno in termini di saldi, le possibilità di spesa dell’ente.

Allo stesso modo, se la qualifica dei nuovi assunti è dettagliata solo nel PIAO la verifica dell’effettiva sostenibilità economico-finanziaria del piano del fabbisogno del personale deve essere effettuata già nell’Atto di indirizzo e la relativa spesa iscritta nel bilancio di previsione. Può, infine, capitare che alcune previsioni di bilancio si basino sul raggiungimento di obiettivi dettagliati successivamente nel PIAO.

La coerenza tra i tre documenti è, pertanto, fondamentale: essi costituiscono espressione della stessa realtà osservata da diverse prospettive.

Il loro raccordo è essenziale anche ai fini della misurazione dei risultati. Infatti, se ad esempio, la previsione di un’entrata dipende dal raggiungimento di un obiettivo, quest’ultimo sarà facilmente misurare, verificando in bilancio l’importo dell’accertamento.



Nelle tabelle che seguono, si riportano, pertanto, le risorse finanziarie previste per il triennio 2026-2028, come da bilancio di previsione approvato con del deliberazione dell'A.U. n. 303 del 29/12/2025:

STANZIAMENTI DI ENTRATA BILANCIO DI PREVISIONE 2026-2028 (importi in €)

	2026	2027	2028
Utilizzo avanzo di amministrazione	797.000,00	-	-
Fondo Pluriennale Vincolato di parte corrente	-	-	-
Fondo Pluriennale Vincolato in c/capitale	-	-	-
Titolo 1 - ENTRATE CORRENTI DI NATURA TRIBUTARIA, CONTRIBUTIVA E PEREQUATIVA	-	-	-
Titolo 2 - TRASFERIMENTI CORRENTI	-	-	-
Titolo 3 - ENTRATE EXTRATRIBUTARIE	15.850.614,38	15.642.036,04	15.247.481,43
Titolo 4 - ENTRATE IN CONTO CAPITALE	27.695.302,65	22.651.823,60	3.105.441,52
Titolo 5 – ENTRATE DA RIDUZIONE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	4.892.190,23	1.863.354,07	1.682.005,27
Titolo 6 - ACCENSIONE DI PRESTITI	67.980,59	-	-
Titolo 7 - ANTICIPAZIONI DA ISTITUTO TESORIERE / CASSIERE	-	-	-
Titolo 9 - ENTRATE PER CONTO TERZI E PARTITE DI GIRO	6.343.000,00	6.343.000,00	6.343.000,00
Totale Complessivo Entrate	55.578.107,26	46.500.213,71	26.377.928,22



STANZIAMENTI DI SPESA BILANCIO DI PREVISIONE 2026-2028 (importi in €)

	2026	2027	2028
Disavanzo di amministrazione	-	-	-
Titolo 1 – Spese correnti -	15.922.614,38	15.642.036,04	15.247.481,43
Fondo pluriennale vincolato di parte corrente	-	-	-
Titolo 2 – Spese in conto capitale	31.673.573,17	23.170.377,67	3.442.646,79
Fondo vincolato pluriennale in c/capitale	-		
Titolo 3 – Spese per incremento attività finanziarie	1.638.919,71	1.344.800,00	1.344.800,00
Titolo 4 - Rimborso prestiti	-	-	-
Titolo 5 – Chiusura anticipazioni ricevute da istituto tesoriere/cassiere	-	-	-
Titolo 7 – Uscite per conto terzi e partite di giro	6.343.000,00	6.343.000,00	6.343.000,00
Totale complessivo Spesa	55.578.107,26	46.500.213,71	26.377.928,22

2.2.3. OBIETTIVI STRATEGICI ED OBIETTIVI OPERATIVI DELL'ARCA CAPITANATA

Nella fase della programmazione sono definiti gli obiettivi che l'Ente si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo.

Tale fase, quindi, consente di orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa, finalizzata alla creazione di valore pubblico, ovvero con lo scopo di migliorare il livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi dell'Agenzia.

Gli **obiettivi strategici**, che sono individuati nell'ambito delle n. 6 Linee/aree strategiche delineate nel suindicato atto di indirizzo dell'Amministratore Unico – Delibera n. 294/2025, fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali ed assumono particolare rilevanza, sia in riferimento alle priorità politiche dell'amministrazione, sia in riferimento ai bisogni ed alle attese degli stakeholder.

Gli obiettivi strategici concorrono alla definizione della performance di ente che, nel concreto, viene espressa tramite un indicatore sintetico calcolato in funzione dei risultati ottenuti quale media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici.

Gli **obiettivi operativi**, invece, si concretizzano in attività e modalità operative attraverso cui si estrinsecano e realizzano le azioni strategiche dell'Agenzia. Il relativo raggiungimento dipende dall'apporto lavorativo prestato dal personale dell'Agenzia nell'ambito organizzativo di riferimento. Essi, pertanto, concorrono alla definizione della performance individuale e sono individuati ed articolati sulla base dei livelli organizzativi dell'Agenzia, i quali identificano le relative unità di analisi.



Gli obiettivi operativi si classificano, quindi, in:

- **intersettoriali**: il cui raggiungimento necessita dell'espletamento di attività e professionalità afferenti a dipendenti ed uffici collocati in Aree organizzative differenti. Per ogni obiettivo intersettoriale viene essere nominato il gruppo di lavoro all'interno del quale è individuato il responsabile del raggiungimento del risultato, di prassi individuato nel Direttore dell'Agenzia. Il grado di soddisfacimento di un obiettivo intersettoriale può essere misurato come somma ponderata dei risultati raggiunti dalle diverse aree o uffici coinvolti oppure può essere misurato attraverso un indicatore proprio;
- **di Area**: il cui raggiungimento necessita dell'espletamento di attività e professionalità afferenti a dipendenti ed uffici collocati nella stessa Area organizzativa. La responsabilità degli obiettivi d'Area è in capo al relativo dirigente che individua gli uffici da coinvolgere e quindi assegna le attività ai diretti collaboratori. Il soddisfacimento di un obiettivo d'Area può essere misurato come somma ponderata dei risultati raggiunti a livello d'ufficio o individuale oppure attraverso un indicatore proprio;
- **d'ufficio**: il cui raggiungimento necessita dell'espletamento di attività e professionalità afferenti a dipendenti appartenenti allo stesso ufficio. La relativa responsabilità è condivisa tra dirigente dell'Area di cui l'ufficio fa parte e responsabile del servizio/posizione organizzativa. Il soddisfacimento di un obiettivo d'ufficio può essere misurato come somma ponderata dei risultati raggiunti a livello degli individui coinvolti oppure con un indicatore proprio;
- **individuali**: il cui raggiungimento dipende dall'*effort* lavorativo del singolo dipendente. Il raggiungimento dei risultati legati ad obiettivi individuali è responsabilità del singolo quale contributo dato per il raggiungimento di obiettivi d'ufficio, d'area o intersettoriali le cui responsabilità restano in capo ai soggetti indicati ai punti precedenti.

Le quattro unità di analisi rappresentano, unitamente ai comportamenti, le dimensioni da valutare nella performance individuale il cui peso dipende della responsabilità attribuita ad ogni figura considerata all'interno dell'organizzazione.

2.2.4. GLI OBIETTIVI DI TRANSIZIONE AL DIGITALE

Innovazione, sicurezza e interoperabilità: la direzione digitale dell'Ente

ARCA Capitanata ha intrapreso negli anni un percorso strutturato di trasformazione digitale, implementando soluzioni orientate all'**efficienza operativa**, alla **sicurezza dei dati** e all'**accessibilità dei servizi**. Le principali azioni messe in campo includono:

- L'adozione del principio **Cloud First**, per garantire continuità operativa e flessibilità organizzativa.
- La progettazione dei sistemi secondo i principi di **Privacy** e **Sicurezza by Design**, in conformità al Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR).
- L'attivazione di servizi online accessibili tramite **SPID** e **CIE**, con integrazione al sistema **PagoPA** per i pagamenti digitali.

L'Ente dispone oggi di un ecosistema digitale completo, integrato, altamente personalizzato, in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti normativi, organizzativi e tecnologici, costituito da:



- Un sistema informativo gestionale **web-nativo** che copre tutte le principali aree operative: gestione documentale dei procedimenti amministrativi, flussi documentali e protocollo informatico, gestione della contabilità finanziaria ed economica e gestione del personale.
- Una suite **web-nativa** per la gestione del patrimonio immobiliare, dell'utenza, dei canoni, della morosità e delle procedure di alienazione degli alloggi.

Interventi realizzati nel 2024

Nel corso del 2024, ARCA Capitanata ha consolidato e potenziato il proprio percorso di digitalizzazione, attraverso scelte strategiche mirate al miglioramento dell'**efficienza**, della **qualità dei dati** e della **trasparenza**. In particolare, sono stati realizzati i seguenti interventi:

- I sistemi di **sicurezza informatica** sono stati rivisti e irrobustiti, mentre la gestione delle copie di backup è stata ottimizzata, garantendo una protezione più efficace dei dati.
- Le postazioni informatiche obsolete sono state sostituite con macchine di nuova generazione.
- Per proteggere in modo adeguato i dati relativi al patrimonio immobiliare e all'utenza, è stata formalizzata l'adesione al **Polo Strategico Nazionale (PSN)** per la migrazione in cloud della suite per la gestione del patrimonio.
- È stato realizzato il nuovo portale istituzionale, conforme alle **Linee Guida AgID**, con particolare attenzione all'usabilità e all'accessibilità.
- La verifica, l'aggiornamento e la bonifica delle basi dati, hanno consentito di migliorare sensibilmente la **qualità dei dati** contabili e patrimoniali, di aggiornare i canoni oggettivi degli alloggi sottoposti a interventi di manutenzione straordinaria, di aumentare la percentuale di caricamento dei dati sulla piattaforma PUSH della Regione Puglia e di trasmettere al MEF i dati aggiornati del patrimonio immobiliare.
- È stato informatizzato il processo di valutazione dei comportamenti del personale, nell'ambito del nuovo **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)**.
- La realizzazione di un portale per il **censimento anagrafico e reddituale** dell'utenza, integrato con i dati acquisiti telematicamente dall'Agenzia delle Entrate, grazie alla convenzione attiva per l'accesso massivo al sistema SIATEL, ha permesso di avviare il censimento previsto dalla normativa regionale.
- È stata presentata una versione beta del modulo informatico per l'allocazione degli interventi di **manutenzione straordinaria** sugli immobili, pronta per essere utilizzata.
- È stato acquisito un sistema **eliminacode** con prenotazione dei ticket da remoto.

Interventi realizzati nel 2025

Nel 2025, ARCA Capitanata ha proseguito con decisione nel percorso di trasformazione digitale, orientando le proprie azioni verso la piena maturità dei sistemi informativi e l'integrazione con le **infrastrutture nazionali**. L'anno è stato caratterizzato da un rafforzamento significativo della **governance del dato**, con particolare attenzione alla qualità, alla sicurezza e alla gestione integrata delle informazioni. Parallelamente, sono stati potenziati gli strumenti a supporto dell'organizzazione



interna, favorendo un **ambiente di lavoro** più connesso, affidabile e capace di sostenere processi sempre più complessi e integrati. In questo quadro si inseriscono i seguenti interventi:

- **Censimento anagrafico e reddituale** dell'utenza, che consolida la qualità e la completezza dei dati gestiti dall'Ente.
- Migrazione dei dati e dei sistemi applicativi verso il cloud del **PSN**, con un significativo incremento della sicurezza, dell'affidabilità e della resilienza della piattaforma di gestione del patrimonio.
- Adesione alla **Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)** e integrazione dei primi servizi, tra cui la verifica dell'esistenza in vita, costituendo un passaggio fondamentale verso la progressiva **interoperabilità** dei sistemi dell'Ente con le infrastrutture nazionali.
- Integrazione dell'**app IO** per l'invio digitale degli avvisi di pagamento e delle comunicazioni, con l'obiettivo strategico di ridurre le spese di bollettazione e favorire un utilizzo prevalente del canale digitale.
- Installazione di una rete **Wi-Fi 7** a copertura dell'intera sede istituzionale, migliorando l'affidabilità e la velocità della connettività interna.
- Acquisizione delle licenze **Microsoft 365** per tutti i dipendenti, potenziando la produttività, la collaborazione interna e la sicurezza applicativa.

Prospettive 2026

Nel 2026, ARCA Capitanata intende rafforzare il proprio **posizionamento digitale**, con un strategia orientata alla **sicurezza informatica avanzata**, alla **piena interoperabilità** con le piattaforme nazionali e al miglioramento dell'efficienza operativa interna. Il prossimo anno sarà dedicato a un ulteriore potenziamento tecnologico, con l'obiettivo di consolidare e modernizzare l'infrastruttura esistente, e al **rafforzamento delle competenze digitali del personale**. Parallelamente, l'Ente mira a elevare la qualità dei servizi digitali rivolti all'utenza, attraverso sistemi più integrati e automatizzati, capaci di **snellire i tempi procedurali** e **accelerare l'erogazione dei servizi**. In questa visione si inseriscono le seguenti iniziative:

- Realizzazione di attività di **vulnerability assessment** e **penetration test** per valutare l'efficacia delle attuali misure di sicurezza, identificarne le vulnerabilità, mitigare i rischi per i sistemi e i dati e prevenire eventuali attacchi.
- **Erogazione di formazione sulla sicurezza informatica rivolta a tutto il personale**, in coerenza con gli indirizzi promossi dall'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale, che pone lo sviluppo delle competenze come elemento centrale per il rafforzamento della sicurezza nella Pubblica Amministrazione.
- Sviluppo e potenziamento dell'integrazione con l'**app IO**, finalizzato all'invio di avvisi di pagamento e comunicazioni, alla richiesta di firme digitali su documenti e contratti e all'utilizzo del servizio **SEND** su IO per l'invio di comunicazioni a valore legale.
- Potenziamento dell'integrazione dei sistemi informativi con la **PDND** per aumentare i livelli di interoperabilità.
- Sottoscrizione di una convenzione con ACI per la consultazione telematica dei dati **PRA**.



- Sincronizzazione del NAS con un ambiente cloud.
- Prosecuzione delle attività di inventario dei dispositivi hardware e sostituzione delle apparecchiature obsolete.
- Progettazione di un sistema basato sull'**intelligenza artificiale** per la classificazione e lo smistamento automatico delle PEC ai vari uffici, ispirato alle soluzioni già adottate da INPS.

La trasformazione digitale rappresenta oggi un pilastro fondamentale per la modernizzazione dell'Ente e per il miglioramento continuo dei servizi rivolti ai cittadini. Gli interventi realizzati e quelli programmati per il prossimo futuro evidenziano un impegno costante verso un modello organizzativo più efficiente e orientato ai dati, nel quale **tecnologia, processi e competenze** si sviluppino in modo sinergico.

ARCA Capitanata conferma così la volontà di proseguire lungo un percorso di **innovazione continua**, ponendo al centro **trasparenza, accessibilità e valore pubblico**.

2.2.5. GLI OBIETTIVI PER FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITÀ E L'UGUAGLIANZA DI GENERE. LE AZIONI POSITIVE

La presente sottosezione assorbe il Piano delle Azioni Positive e, pertanto, è redatta in ossequio della normativa in materia attualmente vigente:

- Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e in particolare l'art. 57, come novellato dall'art. 21 della Legge 4 novembre 2010, n. 183, che prevede che le pubbliche amministrazioni costituiscano al proprio interno il Comitato Unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (di seguito, in breve, Comitato 17 Unico di Garanzia - CUG), organismo che sostituisce, assumendone le competenze, i Comitati per le pari opportunità e i Comitati paritetici sul fenomeno del mobbing;
- Decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna" come modificato dalla L.n. 162/2021, che ha introdotto l'obbligo, per le Pubbliche Amministrazioni, di adottare il Piano triennale di azioni positive (P.A.P);
- Direttiva emanata dal Ministro per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione e il Ministro per i diritti e le pari opportunità il 23 maggio 2007 "Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche";
- Direttiva n. 2/2019 ("Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni pubbliche") della Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della funzione pubblica e Dipartimento per le pari opportunità, che disegna una puntuale procedura di analisi e di monitoraggio dei dati organizzativi e di verifica sull'attuazione dei Piani triennali di Azioni Positive.

Tale sezione, al pari dei precedenti Piani delle Azioni positive predisposti per l'Arca Capitanata, è finalizzata a presidiare l'uguaglianza delle opportunità offerte alle donne e agli uomini nell'ambiente di lavoro ed a promuovere politiche di conciliazione delle responsabilità professionali e familiari,



rappresentando uno strumento per offrire ai dipendenti la possibilità di svolgere il proprio lavoro in un contesto organizzativo sicuro, coinvolgente e attento a prevenire situazioni di malessere e disagio.

Le azioni positive sono misure temporanee speciali che, in deroga al principio di uguaglianza formale, mirano a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne.

Nella specie, le “azioni positive” si qualificano quali misure temporanee speciali che, in deroga al principio di uguaglianza formale, mirano a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne; “speciali”, in quanto non generali ma specifiche e ben definite, che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta, e “temporanee”, in quanto necessarie finché si rileva una disparità di trattamento tra uomini e donne.

Le Azioni positive individuate dall’Arca Capitanata nell’ambito dei relativi strumenti di pianificazioni volti alla promozione e tutela della parità di genere, sono state riferite sempre a specifiche Aree tematiche, corrispondenti ad obiettivi generali di programma.

La parità di genere costituisce, inoltre, un obiettivo ormai fondamentale anche per l’UE, un valore e diritto umano universalmente riconosciuto ed un presupposto essenziale per il benessere e per la crescita economica, la prosperità, la pace e la sicurezza all’interno dell’Unione e dei singoli Paesi membri.

Negli ultimi anni, infatti, l’Unione Europea ha rivolto una crescente attenzione verso le strategie a sostegno del principio della parità di genere, in tutte le sue tipologie e modalità di attuazione, nella consapevolezza che tale parità è ancora lontana dal realizzarsi.

Nella specie, la Commissione Europea, in coerenza con la Strategia per la parità di genere 2020-2025 dell’U.E. e con l’obiettivo di definire i percorsi per garantire l’uguaglianza di genere, ha previsto che le istituzioni pubbliche che vogliano accedere ai finanziamenti del programma Horizon Europe debbano dotarsi del Gender Equality Plan (GEP).

Tale previsione trae evidente fondamento dal rilevante ruolo, attribuito alla Pubblica Amministrazione, per il raggiungimento degli obiettivi concernenti la promozione delle pari opportunità e il contrasto alla violenza di genere, e per la promozione di una cultura attenta alle differenze, sia per l’attuazione degli strumenti che assicurano all’interno della collettività il rafforzamento della parità di genere, sia per l’esempio che può dare all’interno dei luoghi di lavoro pubblici.

Partendo da tale presupposto, la medesima Commissione Europea, con il **Programma di ricerca e innovazione 2021-2027 Horizon Europe**, ha sottolineato l’importanza del tema della parità di genere vincolando l’erogazione dei finanziamenti dei relativi progetti alla condizione che ciascun soggetto/ente partecipante disponga di un **Piano per l’uguaglianza di genere (Gender Equality Plan**



- **GEP**), qualificato come *“insieme di impegni e azioni che mirano a promuovere l’uguaglianza di genere in un’organizzazione attraverso un processo di cambiamento strutturale”*.

A tal fine, la Commissione Europea, nel 2021, ha pubblicato l’Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (GEPs), che costituiscono le linee guida per la redazione dei GEP, indicandone i contenuti, le modalità di definizione e di attuazione.

Secondo le medesime Linee guida, ciascun GEP deve prevedere le seguenti n. 5 aree prioritarie di intervento cui dedicare misure specifiche:

1. *Equilibrio tra vita lavorativa e privata e cultura organizzativa inclusiva;*
2. *Parità di genere nelle posizioni di leadership e nei processi decisionali;*
3. *Parità di genere nei processi di reclutamento e avanzamento di carriera;*
4. *Integrazione della dimensione di genere nei programmi educativi;*
5. *Misure contro la violenza di genere, incluse le molestie sessuali.*

L’Arca Capitanata, in quanto partner del progetto 'Rehouse' (Renovation packages for holistic improvement of EU's buildings efficiency, maximizing Res generation and cost-effective), è beneficiaria di un finanziamento europeo nell'ambito del Programma Quadro dell'Unione Europea Horizon Europe 2021-2027, progetto destinato al patrimonio edilizio dei Paesi dell’Europa con l’obiettivo di raggiungere l’efficientamento attraverso soluzioni di risparmio energetico, sicurezza antisismica, comfort abitativo e generazione decentralizzata di energia rinnovabile.

L’Agenzia si è, pertanto, attivata, in conformità a quanto disposto dalla Commissione Europea, a dotarsi di un Gender Equality Plan (GEP).

In attuazione di quanto prescritto nel PIAO 2025-2027 alla Sotto-Sezione 2.2, per l’Obiettivo 2 *“Promuovere la cultura delle pari opportunità”*, il CUG dell’Agenzia ha, infatti, provveduto a redigere la bozza del GEP (Gender Equality Plan - Piano di uguaglianza di genere)” dell’Arca Capitanata per il triennio 2026-2028, che, condiviso, nei relativi contenuti, dal Direttore, è stato approvato con Delibera dell’Amministratore Unico n. 12 del 23 gennaio 2026.

Tale Piano si pone in continuità e coerenza alle politiche già intraprese dall’Agenzia per favorire il cambiamento culturale, con la volontà di continuare a costruire un ambiente di apprendimento e di lavoro in cui si percepisca equità di trattamento e assenza di situazioni discriminanti, che trasmetta fiducia, senso di appartenenza, condivisione degli obiettivi.

Nell’ambito di ciascuna delle suindicate n. 5 **Aree di intervento, individuate dalla Commissione Europea**, gli obiettivi di programmazione delle parità di genere dell’Arca Capitanata, per l’anno 2026, in coincidenza con le previsioni del relativo GEP, si identificano nei seguenti:



AREA 1

EQUILIBRIO VITA PRIVATA/VITA LAVORATIVA E CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

Creazione di un ambiente accogliente in grado di conciliare le due principali sfere di vita privata/lavorativa, attraverso l'accesso a modalità innovative e l'aggiornamento/rafforzamento di misure di welfare aziendale

OBIETTIVO n. 1

Sostegno alla conciliazione della dimensione lavorativa e genitoriale/assistenziale

Azione	Promuovere/Consentire l'utilizzo di: <ul style="list-style-type: none">- strumenti di flessibilità nel rapporto di lavoro finalizzate a favorire i bisogni di conciliazione dei tempi di vita e lavoro del personale (es. part-time; lavoro agile);- permessi specifici di assenza dal lavoro (congedi parentali, permessi di caregiver, ecc...)
Indicatori	n.ro di strumenti di flessibilità nel rapporto di lavoro adottati - permessi riconosciuti/n.ro di richieste pervenute dal personale dipendente
Destinatari diretti	Personale dipendente
Destinatari indiretti	Ambito familiare/domestico
Responsabili	Dirigente Area Amministrativa - Direttore
Outcome (risultato finale)	Raggiungimento/Miglioramento equilibrio lavoro-esigenze personali e familiari



OBIETTIVO n. 2

Indagine sul clima organizzativo dell'Agenzia e necessità di conciliazione dei tempi e delle esigenze personali/familiari con gli impegni lavorativi

Azione	Monitoraggio della percezione dei dipendenti dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro rispetto ai singoli bisogni di conciliazione con la vita personale e familiare, attraverso la somministrazione di appositi questionari, formulati, in bozza, dal CUG
Indicatori	n.ro di questionari somministrati/n.ro di dipendenti in servizio
Destinatari diretti	Dipendenti in servizio
Destinatari indiretti	Ambiente lavorativo - Ambito familiare/domestico
Responsabili	Dirigenti e Responsabili di Ufficio - Area Amministrativa – uff. Risorse Umane - Direttore
Outcome (risultato finale)	Adozione di misure che l'Agenzia riterrà opportune/necessarie per favorire/migliorare tale conciliazione.



OBIETTIVO n. 3	
Reinserimento lavorativo: rientro in servizio dopo la maternità	
Azione	Monitoraggio del reinserimento nell'attività lavorativa attraverso la somministrazione di questionari specifici da somministrare alle dipendenti rientrate in servizio dopo la maternità, attraverso la somministrazione di appositi questionari, formulati, in bozza, dal CUG
Indicatori	n.ro di questionari somministrati/n.ro di dipendenti rientrate in servizio dopo la maternità
Destinatari diretti	Dipendenti rientrate in servizio dopo la maternità
Destinatari indiretti	Ambiente lavorativo - Ambito familiare/domestico
Responsabili	Dirigenti e Responsabili di Ufficio - Area Amministrativa – uff. Risorse Umane - Direttore
Outcome (risultato finale)	Adozione di misure che l'Agenzia riterrà opportune/necessarie per favorire/migliorare tale conciliazione.



AREA 2

EQUILIBRIO DI GENERE NELLA LEADERSHIP E NEL PROCESSO DECISIONALE

Previsione di misure strutturali volte a favorire l'accesso delle donne alle cariche elettive e ad incoraggiare la *leadership* femminile.

OBIETTIVO n. 1

Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali e consultivi

Azione	Garantire/promuovere la parità di genere nei ruoli di vertice e negli organi decisionali e consultivi dell'Agenzia
Indicatori	n.ro ruoli di vertice e dei componenti degli organi decisionali e consultivi dell'Agenzia/ n.ro di dipendenti e dirigenti maschi e femmine in servizio
Destinatari diretti	Personale dipendente e dirigente
Destinatari indiretti	Personale dipendente e dirigente
Responsabili	Dirigente Area Amministrativa - Direttore
Outcome (risultato finale)	bilanciamento della parità di genere nelle posizioni di Governance e leadership dell'Agenzia



AREA 3

PARITÀ DI GENERE NELLE ASSUNZIONI E NELL'AVANZAMENTO DI CARRIERA

Previsione di regole da rispettare nella formazione delle commissioni esaminatrici e giudicatrici ai fini di un'equa presenza di genere all'interno delle stesse e della promozione di un accesso equo del personale alle varie posizioni.

OBIETTIVO n. 1

Promozione dell'uguaglianza di genere delle procedure selettive e delle commissioni dei concorsi e delle progressioni di carriera

Azione	Monitoraggio sull'equa composizione di genere nelle commissioni valutatrici e giudicatrici per il reclutamento del personale e delle relative progressioni di carriera.
Indicatori	n.ro commissioni/n.ro di componenti maschi e femmine
Destinatari diretti	Componenti commissioni valutatrici e giudicatrici
Destinatari indiretti	Personale dipendente
Responsabili	Dirigente Area Amministrativa - Direttore
Outcome (risultato finale)	Bilanciamento della parità di genere nelle commissioni valutatrici e giudicatrici



AREA 4

INTEGRAZIONE DELLA DIMENSIONE DI GENERE NELLA FORMAZIONE E NELLA RICERCA

Promozione di una nuova coscienza collettiva improntata alla cultura del rispetto e della non violenza, alla valorizzazione delle differenze e formare nuove professionalità ai fini della costruzione di politiche ed iniziative di pari opportunità.

OBIETTIVO n. 1

Incrementare la cultura del rispetto della parità di genere tra il personale dell'Agenzia attraverso l'erogazione di seminari e corsi di formazione specifici

Azione	Erogazione di specifici corsi di formazione sul tema parità di genere e cultura del rispetto in ambiente lavorativo.
Indicatori	almeno n. 1 corso di formazione all'anno
Destinatari diretti	Personale dipendente
Destinatari indiretti	Personale dipendente
Responsabili	Dirigente Area Amministrativa - Direttore
Outcome (risultato finale)	Maggiore consapevolezza del personale dell'Agenzia sul rispetto della parità di genere nell'ambiente lavorativo e nei rapporti di colleganza



AREA 5

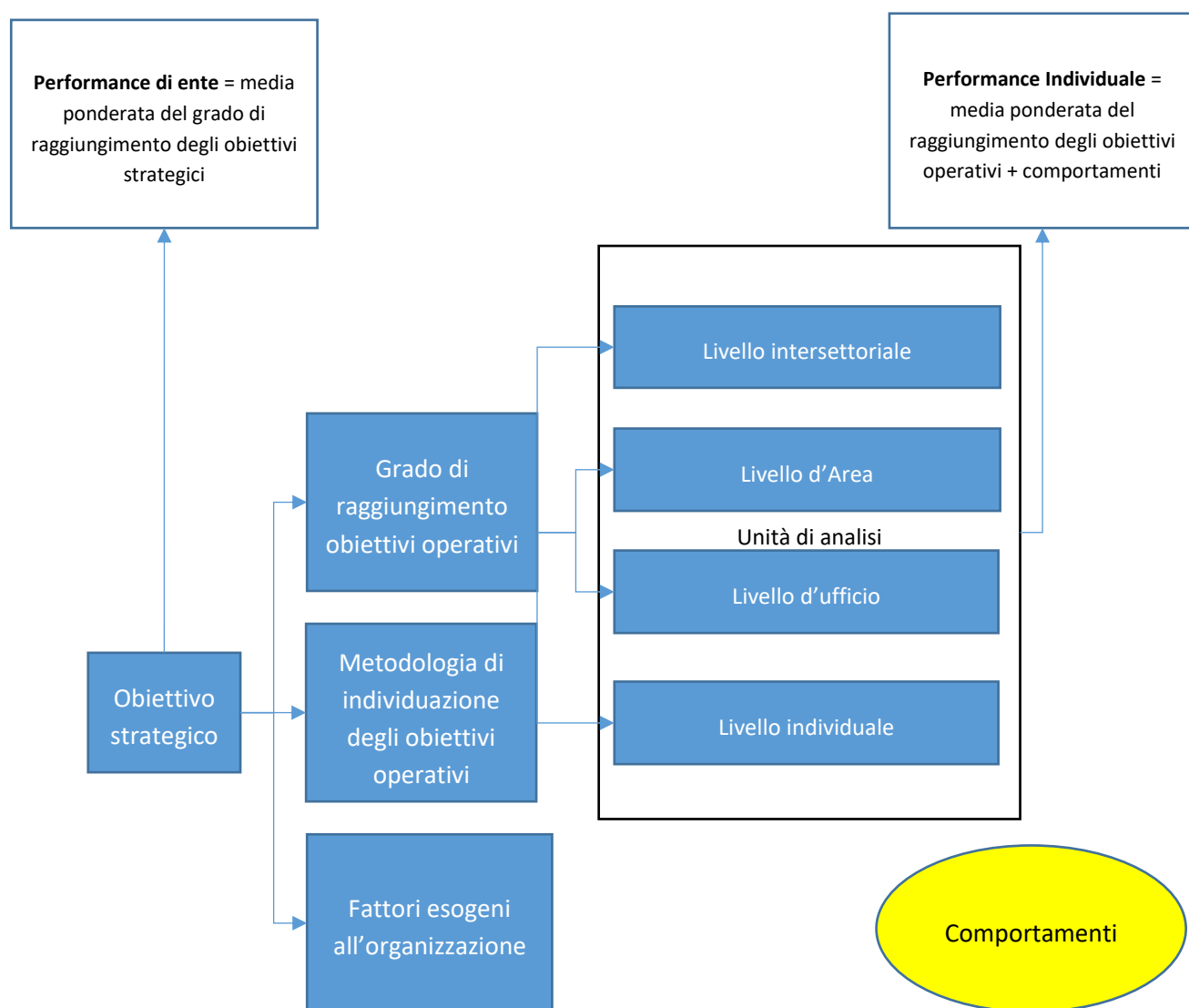
MISURE CONTRO LA VIOLENZA DI GENERE, COMPRESSE LE MOLESTIE

Combattere la violenza di genere e le molestie sessuali, compresi i comportamenti che violano la dignità di qualsiasi individuo o che creano un ambiente di lavoro intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo.

OBIETTIVO n. 1

Incrementare la conoscenza e la consapevolezza tra il personale dell'Agenzia sulle diverse forme di violenza di genere e molestie sessuali sui luoghi di lavoro, attraverso l'erogazione di seminari e corsi di formazione specifici

Azione	Erogazione di specifici corsi di formazione sulle diverse forme di violenza di genere e molestie sessuali sui luoghi di lavoro.
Indicatori	almeno n. 1 corso di formazione all'anno
Destinatari diretti	Personale dipendente
Destinatari indiretti	Personale dipendente
Responsabili	Dirigente Area Amministrativa - Direttore
Outcome (risultato finale)	Maggiore conoscenza e consapevolezza del personale dell'Agenzia sulle forme di violenza di genere e sulle molestie sessuali nei luoghi di lavoro



Per il triennio 2026-2028, gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi dell'Arca Capitanata sono individuati e delineati nei relativi piani, costituenti, rispettivamente, gli allegati n. 1 e n. 2 del presente PIAO.

SOTTOSEZIONE 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

INTRODUZIONE

La presente sezione del PIAO 2025-2027 dell'Arca Capitanata, redatta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Agenzia, è stata strutturata secondo i contenuti indicati nell' art. 3, lettera c), numeri da 1) a 7) del D.P.C.M. del 30 giugno 2022, n. 132, nel PNA 2025, nel PNA 2022-2024 (approvato con Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023) e precedenti, nonché nelle *"Indicazioni per la definizione della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO"*, approvate dal Consiglio dell'ANAC nell'adunanza del 23.07.2025, e nelle precedente Vademecum *"Sull'onda della semplificazione e della trasparenza. Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza"*, approvato dal Consiglio dell'Anac in data 2 febbraio 2022.

Nella consapevolezza che la prevenzione della corruzione e il rafforzamento dei principi di etica e legalità nella pubblica amministrazione costituisce il mezzo principale per il soddisfacimento degli interessi della collettività, l'ARCA Capitanata, tenuto conto delle peculiarità organizzative e funzionali che contraddistinguono l'Ente ed in continuità di quanto già riportato nei Piani Triennali per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza approvati nelle precedenti annualità, ha adottato la presente sezione del PIAO 2026-2028, destinata a tutto il personale che presta, a qualunque titolo, servizio presso l'Amministrazione (art.1, co. 2-bis, l. 190/2012) e la cui violazione, rispetto alle misure di prevenzione previste, è sanzionata nei modi e nei termini previsti dalla normativa vigente.

L'ARCA Capitanata intende proseguire l'attività impiantata negli anni precedenti finalizzata a intensificare l'azione di sensibilizzazione ai temi dell'etica e della legalità degli attori chiamati ad attuare la strategia di prevenzione. La presente Sezione, infatti, continuerà a svolgere un'azione di "stimolo" per tutti i dipendenti dell'Ente affinché ciascuno, nella piena valorizzazione delle differenze, partecipi alla costruzione del processo di prevenzione della corruzione con la piena consapevolezza dell'importanza che esso riveste per la crescita dell'organizzazione.

L'intento è confermare l'implementazione di un sistema di gestione del rischio corruzione definito nei precedenti PTPC adottati dall'Agenzia, prevedendo la diffusione della cultura dell'etica e della legalità attraverso interventi e attività che hanno coinvolto il personale e i maggiori portatori di interessi per l'Agenzia (caratterizzata in particolare dalla informazione/formazione del personale).

Sono, pertanto, confermati i ruoli e compiti degli attori (già definiti in passato), e, nelle more del completamento delle attività di (ri)mappatura dei processi dell'Agenzia in corso di espletamento (vedi infra), le misure di prevenzione "ulteriori" oltre a quelle "obbligatorie" e l'attuazione del sistema di monitoraggio sull'attuazione delle misure anticorruzione, implementato con il sistema dei controlli a campione, effettuati dal RPCT ai sensi del *"Regolamento dell'attività di controllo del RPCT"*, approvato con Delibera dell'Amministratore Unico n. 233 del 5.12.2024

La l. n. 190/2012 e s.m.i. ed i PNA adottati dall'ANAC ci consegnano un concetto di "prevenzione della corruzione" quale strumento finalizzato ad utilizzare al meglio tutte le risorse disponibili per soddisfare i bisogni dei cittadini, partendo dal presupposto, ormai diffuso anche tra la collettività,



che dall'evento anche potenziale della corruzione consegue l'inefficienza del sistema economico e, in particolare, di quella parte di pubblica amministrazione la cui attività è finalizzata a rendere un servizio pubblico.

È evidente che l'utilizzo delle risorse pubbliche ad esclusivo vantaggio e/o favore di alcuni, impedirà la soddisfazione dei bisogni di un'intera collettività. Nella stessa ottica, la scelta, da parte della P.A., di un determinato fornitore per mero favoritismo e non, in quanto individuato quale più idoneo a fornire un ottimo servizio, comporterà, per gli utenti finali, un prodotto/servizio inadeguato rispetto alle proprie esigenze ed aspettative.

Come rilevato dall'ANAC nel PNA 2022 e nel PNA 2025, **la prevenzione della corruzione e la trasparenza** si qualificano quali **dimensioni del valore pubblico**, poichè, se le attività delle pubbliche amministrazioni hanno come orizzonte quello del valore pubblico, le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza diventano essenziali per conseguire tale obiettivo e per contribuire alla sua generazione e protezione mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi¹.

In quest'ottica, la prevenzione della corruzione è dimensione del valore pubblico e per la creazione del valore pubblico e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di una amministrazione o ente. Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce, cioè, a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa.

Le PP.AA. devono, quindi, pianificare, nei propri PIAO, obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza da declinare in misure di prevenzione volte a proteggere anche specifici obiettivi di performance e, attraverso questi, specifici obiettivi di valore pubblico².

L'efficacia degli strumenti di prevenzione della corruzione dell'Arca Capitanata è, pertanto, subordinata alla preliminare individuazione dei bisogni e delle aspettative avvertite dalla relativa utenza, ovvero dagli assegnatari degli alloggi di edilizia Residenziale Pubblica (ERP), rientranti nel patrimonio immobiliare dell'Agenzia.

A tal fine, devono essere definiti:

- i bisogni avvertiti dall'utenza;
- l'efficacia delle risposte date dall'Agenzia;
- il costo di tali risposte, in termini di efficacia, efficienza, economicità, equità ed etica.

Il discorso si riflette non solo sul singolo utente, ma sul tutto il sistema economico in cui si inserisce l'attività della pubblica amministrazione. L'equilibrio generale del sistema, infatti, si sintetizza nella nota formula:

$$Y = C + I + G$$

¹ Pna 2022, pag. 22

² Pna 2025, pag. 43



dove Y indica il prodotto interno lordo (che comprende i beni e i servizi privati e pubblici destinati al mercato); C sono i consumi; I gli investimenti e G rappresenta la spesa delle pubbliche amministrazioni (per consumi e investimenti pubblici).

Se in questo equilibrio interviene la corruzione, riducendo gli investimenti o aumentando la spesa pubblica, i beni e servizi (anche pubblici) risentono una contrazione quantitativa e qualitativa.

Ne consegue che la prevenzione della corruzione richiede un'efficace ed efficiente gestione delle risorse intese in senso lato e per tale motivo molti strumenti proposti dalla l. n. 190/2012 smi e i PNA sono finalizzati al monitoraggio dell'agire amministrativo.

La gestione del processo del rischio di corruzione deve, pertanto, essere inteso non come semplice adempimento formale, ma come un processo di riorganizzazione da conciliare, in una logica di stretta integrazione, con ogni altro aspetto organizzativo e gestionale.

È in questo contesto che assume importanza la stretta coerenza tra gli strumenti di pianificazione della prevenzione della corruzione e garanzia della trasparenza, con quelli di Performance.

Il processo di gestione di prevenzione, difatti, si riflette in obiettivi individuali ed organizzativi assegnati agli uffici ed ai dirigenti. Ciò agevola l'individuazione delle misure di prevenzione e le rende verificabili, nonché conferma la piena coerenza tra misure anticorruzione e perseguimento dell'efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa dicui all'art. 97 Cost.

L'Agenzia, quindi, include nel ciclo della performance, gli obiettivi e gli indicatori per la prevenzione della corruzione, i processi e le attività di programmazione posti in essere per l'attuazione del PTPC.

L'efficienza organizzativa dell'Agenzia e, quindi, il raggiungimento degli obiettivi derivanti dall'attività di anticorruzione sono, altresì, strettamente collegati al rispetto degli standard qualitativi individuati nella Carta dei Servizi adottata dall'Ente, in quanto il perseguimento della "qualità" nell'azione amministrativa favorisce condotte lecite e rispettose delle leggi

La prevenzione della corruzione e l'attuazione della trasparenza sono, pertanto, parte integrante delle attività istituzionali dell'Ente.

2.3.1 LE FASI DEL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO.

Sotto il profilo metodologico, il processo di gestione del rischio comprende la mappatura dei processi, la valutazione dei rischi e la definizione delle conseguenti misure.

Nella specie, le fasi del processo di gestione del rischio si articolano nel seguente modo:

1. Analisi del contesto esterno ed interno all'Arca Capitanata;

2. Mappatura dei processi;

3. Valutazione del rischio: Identificazione del rischio - Analisi del rischio - Ponderazione del rischio;

4. Trattamento del rischio: Identificazione delle misure – Progettazione delle misure organizzative per il trattamento del rischio

5. Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure.



IL CONTESTO ESTERNO.

La prima fase del processo di gestione del rischio è quella relativa all'analisi del contesto esterno attraverso la quale si ottengono,rispettivamente, le informazioni necessarie a comprendere come il rischio corruttivo possa verificarsi all'interno dell'Arca Capitanata per le peculiarità dell'ambiente in cui essa opera, in termini di strutture territoriali e di dinamiche sociali, economiche e culturali.

L'ARCA Capitanata è Ente regionale di diritto pubblico non economico, che, in piena autonomia organizzativa, patrimoniale e contabile, opera nel campo dell'edilizia residenziale pubblica /sociale e dei piani e programmi di rigenerazione urbana.

Il patrimonio immobiliare gestito dall'Arca Capitanata, attiene ai Comuni di Foggia e provincia e, nell'ambito della provincia di Barletta-Andria-Trani (BAT), ai Comuni di Margherita di Savoia, San Ferdinando di Puglia e Trinitapoli.

A seguito di quanto disposto dall'art. 121 della recente L. R. Puglia n. 42/2024 in modifica della L.R. Puglia n. 22/2014, i predetti comuni della provincia BAT, transiteranno dalla "competenza, giurisdizione e gestione" dell'Arca Capitanata a quella della neo-istituita Arca Sveva-Ofantina, che, a partire dal gennaio 2026, si occuperà del patrimonio di Edilizia residenziale pubblica sussistente sul territorio provinciale (Margherita di Savoia, San Ferdinando di Puglia e Trinitapoli-sinora facenti capo all'Arca Capitanata di Foggia e Andria, Barletta, Bisceglie, Canosa di Puglia, Minervino Murge, Spinazzola e Trani - sinora facenti capo all'Arca Puglia Centrale di Bari).

L'attività dell'Agenzia si svolge, pertanto, nei predetti territori, che saranno oggetto di analisi dal punto di vista sociale, economico e criminologico, al fine di acquisire informazioni dirette a circoscrivere l'impatto e le conseguenze che, dal fenomeno corruttivo, potrebbero derivare per l'ente.

In particolare, l'analisi del contesto esterno ha l'obiettivo di evidenziare se, quanto e come il territorio in cui l'Agenzia opera possa favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi al proprio interno.

Si tratta di comprendere quanto e perché determinate dinamiche criminologiche, sociali ed economiche del territorio contribuiscano ad instaurare meccanismi di abuso di potere a vario titolo da parte del soggetto pubblico.

Evidenziare le cause da cui nasce la corruzione e le conseguenze che da essa discendono significa, infatti, delineare un ciclo vizioso: dalla causa consegue l'effetto, ma poi l'effetto alimenta la causa del fenomeno corruzione.

In via preliminare, la definizione delle dinamiche che favoriscono, in via generale, la diffusione della "cattiva funzione" amministrativa, possono sintetizzarsi in:

- dinamiche economiche, secondo cui il "livello di corruzione (C) è direttamente proporzionale alla presenza di posizioni monopolistiche (M) e all'esercizio di poteri discrezionali del soggetto pubblico (D) ed è inversamente collegato al grado di trasparenza dei processi decisionali (T) e di responsabilità degli agenti (R)"³;

³ Klitgard, Controlling corruption, Berkeley, University of California Press, 1988, secondo cui i macro-fattori che incidono sulla corruzione (C) sono: le rendite monopolistiche (M), la discrezionalità dei decisori, ossia l'accountability (D), la trasparenza dei processi decisionali (T) e l'efficacia dei meccanismi di controllo che assicurano la responsabilità degli agenti (R). Si avrebbe così una la seguente formula matematica $C=M+D-T-R$.



- dinamiche socio – culturali (intese anche come senso civico), per cui lo spessore della corruzione è inversamente proporzionale al grado di legalità e culturale del territorio in cui agisce l'amministrazione e che interagisce con essa (ossia le relazioni e le possibili influenze esistenti con i portatori e i rappresentanti di interessi esterni).

E' con questi elementi che è condotta l'analisi del contesto esterno in cui opera l'Agenzia per il profilo che qui interessa, che, nella specie sarà esaminato e valutato rispetto alle seguenti componenti:

- a) Aspetto demografico del territorio;
- b) Sistema delle imprese;
- c) Mercato del lavoro;
- d) Criminalità organizzata
- e) Utenza destinataria dei servizi e dell'attività amministrativa dell'Agenzia (classe di età, condizione professionale, situazione reddituale, composizione nucleo familiare).

I dati riportati per ciascuna delle suindicate componenti, sono stati estrapolati dalle fonti ritenute più attendibili e ed estratte nell'annualità più recenti, dalle medesime fornite.

A) L'aspetto demografico del territorio.

Ai fini dell'analisi del contesto esterno, sono considerati gli elementi ed i dati contenuti nelle relazioni periodiche sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica, presentate al Parlamento dal Ministero dell'Interno e pubblicate sul sito della Camera dei Deputati le banche dati dell'ISTAT relative alle statistiche per Regioni e Province nei relativi tempi di aggiornamento

L'ARCA Capitanata svolge la sua attività istituzionale sul territorio della provincia di **Foggia**, che si qualifica quale terza provincia più estesa d'Italia per superficie territoriale considerando anche le città metropolitane.

I n. 4 comuni più popolosi sono, oltre al capoluogo, Cerignola, Manfredonia, San Severo, Lucera.

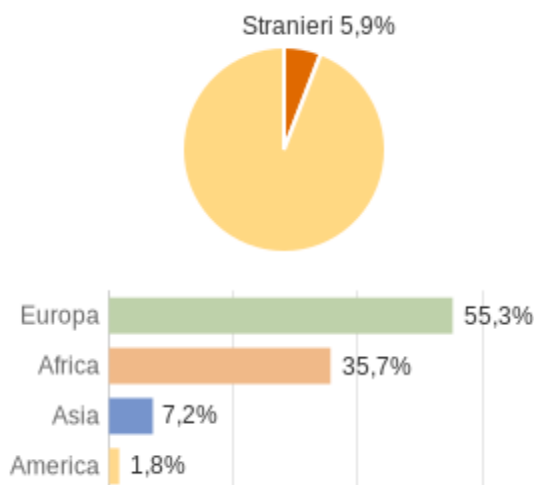
Questi i dati ISTAT al 31.12.2024⁴:

Provincia	Foggia
Comuni in Provincia	61
Superficie (KMQ)	7.008,69
Densità abitativa (abitanti/kmq)	84,22
Popolazione residente	590.304

Gli stranieri⁵ residenti in provincia di Foggia al 1° gennaio 2024 sono 34.886 e rappresentano il 5,9% della popolazione residente:

⁴ Dati ISTAT - Elaborazione TUTTITALIA.IT, in <https://www.tuttitalia.it/puglia/provincia-di-foggia> .

⁵ Sono considerati cittadini stranieri le persone di cittadinanza non italiana aventi dimora abituale in Italia.



La comunità straniera più numerosa è quella proveniente dalla **Romania** con il 30,3% di tutti gli stranieri presenti sul territorio, seguita dal **Marocco** (12,0%) e dalla **Bulgaria** (7,6%).

B) Il sistema delle imprese.

Sul profilo economico, per quel che riguarda il “**sistema delle imprese**” ed il mondo del lavoro, la presenza della corruzione non consente la competitività imponendo nuovi ‘oggetti’ nel mercato e creando inevitabili ostacoli alla concorrenza ed alla crescita economica.

La riduzione della competitività tra le imprese, comporta minori investimenti e, conseguentemente, minori opportunità di fare impresa e creare nuovi posti di lavoro.

Nell’anno 2025, rispetto ai dati aggiornati al terzo trimestre 2025 dall’indagine Movimprese condotta da Unioncamere e InfoCamere, si sono registrate 639 nuove iscrizioni e poco meno di 500 cessazioni, con un tasso di crescita dello 0,20% rispetto al 30 giugno.

Questi dati confermano la vitalità del sistema economico della Capitanata, in linea con il trend positivo regionale, e indicano una diffusa fiducia tra gli imprenditori locali.

Il comparto artigiano rimane stabile, con un equilibrio pressoché perfetto tra iscrizioni (105) e cessazioni (104), che si traduce in un saldo positivo dello 0,1%, a conferma di una fase di consolidamento. L’analisi dei dati per settore evidenzia come il commercio abbia segnato il maggior numero di nuove iscrizioni nel trimestre, con +104 imprese, pur facendo registrare un numero leggermente superiore di cessazioni, pari a 127.

A sostenere complessivamente la crescita del sistema imprenditoriale sono soprattutto i servizi, che registrano un saldo positivo (+36) con 124 iscrizioni e 88 cessazioni. Tra i comparti più dinamici si segnalano in particolare le attività finanziarie e assicurative, le attività immobiliari e le attività professionali, scientifiche e tecniche. Per quanto riguarda le forme giuridiche, le società di capitale continuano a rappresentare la scelta privilegiata dagli imprenditori, registrando il saldo più alto con un incremento netto di 155 unità.



C) Il mercato del lavoro.

Il rapporto tra corruzione ed economia è oggetto di indagine e approfondimento sia da parte della letteratura scientifica che da parte della ricerca empirica. Da entrambe appare chiaro l'impatto negativo che i fenomeni corruttivi mostrano sull'economia, sotto vari profili.

In primo luogo, si osserva che la corruzione ha un effetto di contrazione dell'occupazione statisticamente significativo, in quanto spinge le imprese a mantenere una dimensione ridotta, non ampliando il numero dei propri addetti per non essere esposte all'attenzione pubblica e alle richieste di tangenti da parte di funzionari corrotti.

In presenza di livelli elevati di corruzione, inoltre, le imprese non pongono in essere investimenti, comportando evidente riduzione della crescita economica.

Dal rendiconto sociale 2024 dell'Inps emerge un quadro preoccupante per il mercato del lavoro pugliese.

Il tasso regionale di disoccupazione si attesta al 9,3%, superiore alla media nazionale del 6,5%, ma con forti differenze territoriali. A Foggia la situazione è particolarmente critica: 16% di disoccupati, il valore più alto della regione. Seguono Brindisi e Taranto (10,5%), Lecce (10,1%), Bat (6,6%) e Bari (5,6%), quest'ultima in linea con la media nazionale.

Foggia registra il tasso di disoccupazione più alto della regione (16%) e uno dei più bassi livelli di occupazione (47,4%).

Per l'anno 2024, è stato, inoltre registrato un aumento del numero degli "inattivi," che in Puglia supera quota 1 milione e 80.000 persone, mentre i "Neet", ovvero i giovani tra 15 e 29 anni che né studiano né lavorano – restano al 22,2%, ben al di sopra della media nazionale del 15,2%.

Sul fronte dell'occupazione, la Puglia raggiunge il 51,2%, ancora lontano dal 62,2% nazionale. Anche rispetto a tali dati, Foggia è tra le province più deboli, con un tasso di occupazione del 47,4%, dietro Bari (58,7%) e davanti solo a Taranto (40,7%).

Tuttavia, la crescita dell'occupazione risulta essere stata trainata da contratti temporanei: il 70% delle assunzioni riguarda rapporti di lavoro inferiori ai tre mesi. Una precarietà diffusa che, pur migliorando i dati numerici, non incide sulla qualità del lavoro né sulla stabilità economica delle famiglie.

Nel 2024, è stata, inoltre, registrata una crescita del numero dei lavoratori in cassa integrazione: a livello regionale salito a 56.112 (rispetto a 51.064 nel 2023) e, in Capitanata giunto a circa 5.500.

D) La criminalità organizzata.

Per quanto riguarda i dati in materia di sicurezza, la **provincia di Foggia** si caratterizza per il forte legame dei gruppi criminali con il territorio, per i rapporti familistici della maggior parte dei clan foggiani e la massiccia presenza di armi ed esplosivi che favoriscono un contesto ambientale omertoso e violento.

Gli interessi della criminalità organizzata della provincia si sviluppano lungo due direttrici: quella tradizionale (del traffico di stupefacenti, delle estorsioni e dei reati predatori) e quella crimino-



affaristica, orientata ad infiltrare l'economia legale attraverso tipiche operazioni di reimpiego dei profitti illeciti⁶.

La quarta mafia foggiana è composta da una pluralità di identità mafiose distinte, ovvero la società foggiana, la mafia garganica, la mafia dell'Alto Tavoliere e la malavita cerignolana. La dislocazione di tali consorterie sull'intero territorio provinciale ricalca, sostanzialmente, la suddivisione della provincia in n. 4 quadranti geografici in cui lo stesso territorio è convenzionalmente suddiviso (Foggia, Macro-area del Gargano, Alto Tavoliere e Basso Tavoliere).

Molteplici risultanze investigative hanno, tuttavia, consentito di acclarare che, sotto il profilo delle relazioni criminali, le quattro principali organizzazioni mafiose foggiane sono tra loro collegate, secondo logiche di condivisione di strategie, di interessi, di campi d'azione e di reciproco supporto.

L'efferata propensione a stringere rapporti di collusione e complicità con le sfere della società civile e delle istituzioni è proprio alla base della capacità di *networking* delle formazioni mafiose operanti nel territorio di Foggia e provincia, che esercitano un pressante e costante condizionamento sulle Pubbliche Amministrazioni, al fine di accaparrare appalti ed ottenere concessioni, attraverso l'avvalimento della c.d. "area grigia", costituita da imprenditori, professionisti ed appartenenti alle istituzioni contigui o comunque compiacenti ai clan.

Per quanto concerne, invece, la **provincia di Barletta-Andria-Trani**, essa costituisce *"una sorta di cuscinetto tra le province di Bari e di Foggia"* che, in riferimento ai fenomeni di criminalità organizzata interessanti il relativo territorio, sfocia in un *"crocevia strategico per le principali consorterie baresi e foggiane, con le quali i sodalizi locali entrano sovente in affari al fine di realizzare specifici progetti delittuosi, in particolare rapine agli autotrasportatori e assalti ai portavalori e ai caveaux"*⁷.

Le consorterie della BAT sono storicamente dedite all'usura e alle estorsioni, alla contraffazione, al contrabbando, allo spaccio e traffico di stupefacenti ed estendono le loro attività ai reati predatori (furti di autovetture, che continuano ad affliggere pesantemente la provincia, furti in abitazione, rapine ai commercianti alle sale gioco; furti agli ATM perpetrati prevalentemente con l'uso di esplosivi, etc.).

Notevole è, altresì, l'incidenza dei reati predatori nel settore agricolo, che rappresenta il principale ambito economico dell'entroterra.

L'azione preventiva di contrasto alle infiltrazioni criminali nell'economia legale si è concretizzata, nel periodo in esame, con l'adozione di un'interdittiva antimafia, il 25 luglio 2024, nei confronti di un'impresa attiva nel settore del commercio di carburanti e un provvedimento di prescrizione delle misure amministrative di prevenzione collaborativa ex art. 94 bis D.Lgs. n.159/2011 nei confronti di una società immobiliare, entrambe risultate riconducibili ad un soggetto ritenuto figura storica della criminalità organizzata locale e referente della malavita cerignolana per l'intera valle d'Ofanto.

⁶ Relazione sull'attività svolta e sui risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia – I semestre 2023, pag. 213.

⁷ Relazione sull'attività svolta e sui risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia – anno 2024, pag. 235.



E) L'utenza destinataria dei servizi e dell'attività amministrativa dell'Arca Capitanata.

Nella conclusione dell'indagine volta alla descrizione del contesto esterno all'Arca Capitanata, non può trascurarsi l'analisi dell'**utenza** destinataria dei servizi pubblici e dell'attività amministrativa dell'Agenzia nel suo complesso. Dall'analisi dei dati acquisiti rispetto all'anno 2024, emerge che gli utenti dell'Agenzia, identificati con i soggetti assegnatari di alloggio di ERP destinati a locazione, hanno mediamente un'età compresa tra i 19 e 65 anni (pari al 60,86%), registrandosi, invece, il 31,42% per la classe di età "oltre i 65 anni" ed un mero 7,60% per l'età "fino ad anni 18" (dati mancati per lo 0,11%)

Per quanto concerne la composizione dei nuclei familiari della medesima utenza, la maggior parte di essi sono costituiti da n. 2 componenti (30,20%) e da n. 1 componente (25%), poi si registrano quelli con n. 3 e 4 componenti (rispettivamente 19,5% e 14,70%) ed infine le famiglie con 5 o più persone (pari al 7,10% e al 3,95%)

Altro dato significativo attiene alla situazione occupazionale della medesima utenza, rispetto alla quale, come nei dati riportati nella seguente tabella, si rileva la predominanza di pensionati, casalinghe e disoccupati, seguiti dai lavoratori dipendenti e poi dagli studenti/scolari:

CONDIZIONE PROFESSIONALE	%
PENSIONATO	14,29
CASALINGA	14,14
DISOCCUPATO (di cui anche "in cerca di prima occupazione)	14
LAVORATORE DIPENDENTE (impiegato/operaio)	12,30
SCOLARO/STUDENTE	10,65
LAVORATORE STAGIONALE	1,97
LAVORATORE AUTONOMO (di cui anche libero professionista/commerciante/artigiano)	1,39

Analizzato il contesto territoriale, entro il quale agisce l'ARCA Capitanata, emergono numerosi elementi di rilievo:

- alto tasso di criminalità dalla compagine eterogenea;
- rilevante percentuale di reati commessi nella/dalla pubblica amministrazione locale;
- elevato livello di disoccupazione/inoccupazione dell'utenza;
- contrazione degli investimenti nelle imprese della provincia foggiana.



Dall'analisi del contesto esterno si rileva, quindi, una serie di condizioni che possono creare un humus favorevole al verificarsi di eventi corruttivi.

Tali fattori inducono l'Agenzia ad una consapevole analisi dei propri processi e all'individuazione di tutte quelle misure anticorruzione tese a scongiurare il verificarsi di fenomeni corruttivi e allo stesso tempo ad elevare la percezione del livello di legalità all'interno dell'amministrazione.

Partendo da tali premesse, la presente Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2026-2028 dell'Arca Capitanata, riporta la strategia di prevenzione del fenomeno corruttivo, nell'ottica dell'individuazione e dell'attivazione di azioni, ponderate e coerenti tra loro capaci di ridurre significativamente il rischio di comportamenti corrotti.

Essa, quindi, è frutto di un processo di analisi del fenomeno stesso e di successiva identificazione, attuazione e monitoraggio del sistema di prevenzione della corruzione.

IL CONTESTO INTERNO.

Rinviando alla Sezione 3 "Organizzazione e capitale umano" del presente PIAO, per la descrizione e rappresentazione del modello organizzativo specificamente adottato dall'Agenzia, in termini di organigramma, livelli di responsabilità organizzativa, ed esposizione dettagliata sui numeri e dati afferenti alle Aree, agli uffici ed al personale dipendente di cui l'ente si compone, si precisa sin d'ora che la gestione del processo del rischio corruzione impone il coinvolgimento di tutto il personale dell'Agenzia secondo il cosiddetto "modello a rete", finalizzato a consentire al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) di esercitare le proprie funzioni di programmazione, impulso e coordinamento, avvalendosi della collaborazione degli altri soggetti coinvolti.

Un'efficace strategia di prevenzione della corruzione richiede, infatti, un modello in cui accanto al RPCT altri attori partecipino attivamente all'implementazione di un sistema che assicuri l'identificazione dei rischi di corruzione e, soprattutto, la concreta attuazione delle misure di prevenzione.

In linea con quanto indicato nel PNA 2018 e nei precedenti PNA, nel presente paragrafo, si individueranno tutti i soggetti dell'Arca Capitanata, protagonisti del predetto "modello a rete" di prevenzione della corruzione, delineandone precipue funzioni e responsabilità



SOGGETTI ISTITUZIONALI COINVOLTI NEL PROCESSO DELLA GESTIONE DEL RISCHIO
a) ORGANO DI INDIRIZZO POLITICO
b) RPCT
c) OIV
d) DIRETTORE
e) DIRIGENTI
f) RESPONSABILI DI UFFICIO
g) PERSONALE DIPENDENTE
h) UFFICIO PROCEDIMENTI DISCIPLINARI (UPD)
i) COMITATO UNICO DI GARANZIA (CUG)
l) RESPONSABILE PER LA TRANSIZIONE AL DIGITALE (RTD)
m) RESPONSABILE DELLA PROTEZIONE DATI (RPD O DPO)
n) COLLABORATORI A QUALSIASI TITOLO
o) RAPPRESENTANTI DI GRUPPI DI INTERESSE (lobbying)

L'organo di indirizzo politico

L'organo di indirizzo politico ha competenze rilevanti nel processo di individuazione delle misure di prevenzione della corruzione, con particolare riguardo alla nomina del RPCT e all'adozione del PTPC ex art. 41 co. 1, lett. g) d.lgs. n. 97/2016, e, del PIAO, di cui la Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" è parte, ex art. 6 del d.l. n. 80/2021, convertito, con modificazioni, nella l.n. 113/2021.

Per l'Arca Capitanata, l'organo di indirizzo politico è l'Amministratore Unico che a norma della l. n. 190/2012 smi, svolge i seguenti compiti specifici in materia di prevenzione della corruzione:

- nomina il RPCT;
- adotta il PTPC e i suoi aggiornamenti entro il 31 gennaio di ogni anno;
- assume gli atti di indirizzo di carattere generale che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione;
- definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- dispone eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare che al RPCT siano attribuiti poteri e funzioni idonei per lo svolgimento dell'incarico in autonomia.

In particolare, è tenuto a:

- valorizzare, in sede di formulazione degli indirizzi e delle strategie dell'Agenzia, lo sviluppo e la realizzazione di un efficace processo di gestione del rischio di corruzione;
- tenere conto, in sede di nomina del RPCT, delle competenze e della autorevolezza necessarie al corretto svolgimento delle funzioni ad esso assegnate e ad operarsi affinché le stesse siano sviluppate nel tempo;
- assicurare al RPCT un supporto concreto, garantendo la disponibilità di risorse umane e digitali adeguate, al fine di favorire il corretto svolgimento delle sue funzioni;



- promuovere una cultura della valutazione del rischio all'interno dell'organizzazione, incentivando l'attuazione di percorsi formativi e sensibilizzazione relativi all'etica pubblica che coinvolgano l'intero personale.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT).

L'attuale RPCT dell'Arca Capitanata è stata nominata, con decreto del Commissario Straordinario n. 52 del 17.06.2022, nella persona della Dott.ssa Raffaella Vaira, responsabile dell'Ufficio Legale e già componente della Struttura di Supporto del precedente RPCT dell'Agenzia.

Tale nomina è stata disposta nel rispetto di quanto precisato nel documento "Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022", c.d. vademecum, approvato, in data 2.02.2022, dal Consiglio dell'ANAC a seguito di una significativa analisi dell'attività di pianificazione svolta dalle amministrazioni, al fine di fornire criteri di ottimizzazione e semplificazione per la redazione dei piani per l'anticorruzione e trasparenza.

Il documento in questione fornisce, infatti, alla Sezione I "Scelta del responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza" le "Indicazioni utili" sui criteri di individuazione del soggetto cui affidare l'incarico di RPCT, tra i quali prevede la necessità di:

- selezionare un soggetto che abbia adeguata conoscenza dell'organizzazione e del funzionamento dell'amministrazione e che sia dotato di competenze qualificate per svolgere con effettività il proprio ruolo;
- scegliere un dipendente dell'amministrazione che assicuri stabilità nello svolgimento dei compiti; individuare una figura in grado di garantire la stessa buona immagine e il decoro dell'amministrazione, facendo ricadere la scelta su un soggetto che abbia dato nel tempo dimostrazione di un comportamento integerrimo;
- evitare la nomina di un dirigente che provenga direttamente da uffici di diretta collaborazione con l'organo di indirizzo laddove esista un vincolo fiduciario. Ciò al fine di garantire l'imparzialità di giudizio e l'autonomia al RPCT, nonché il ruolo di garanzia sull'effettività del sistema di prevenzione della corruzione;
- escludere la nomina di dirigenti assegnati ad uffici che svolgono attività di gestione e di amministrazione attiva, nonché quelli assegnati a settori che sono considerati più esposti al rischio della corruzione. A titolo meramente esemplificativo, possono considerarsi tali l'Ufficio contratti, l'Ufficio gestione del patrimonio, l'Ufficio contabilità e bilancio, l'Ufficio personale. Tale commistione potrebbe compromettere l'imparzialità del RPCT, generando il rischio di conflitti di interesse, nonché contrastare con le prerogative allo stesso riconosciute, in particolare di interlocuzione e controllo nei confronti di tutta la struttura, che devono essere svolte in condizioni di autonomia e indipendenza (ex lege 190/2012).

Il ruolo di RPCT è consolidato dalla normativa vigente che gli riconosce indipendenza e autonomia di funzioni rispetto all'organo di indirizzo politico. Si pensi, a titolo esemplificativo, al divieto di revoca anticipata dall'incarico da parte di detto organo (art. 1, co. 82 l. n. 190/2012 e s.m.i.).

I compiti del RPCT, indicati dall'art. 1 della l.n. 190/2012 e s.m.i. dal d.lgs. n. 33/2013, sono stati ulteriormente dettagliati nei PNA, adottati dall'ANAC nel corso degli ultimi anni.

La posizione di indipendenza ed autonomia è confermata dalla possibilità riconosciuta al RPCT di segnalare all'UPD i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.



Anche la previsione del dovere di segnalazione all'ANAC di eventuali misure discriminatorie nei suoi confronti (legate allo svolgimento delle sue funzioni) contribuisce ad incrementare le garanzie di indipendenza e autonomia del RPCT nella gestione del processo di prevenzione del rischio.

A confermare quanto detto, l'art. 41, co. 1 lett. l) d.lgs. n. 97/2016 esclude la responsabilità del RPCT sul piano disciplinare nei casi di ripetute violazioni delle misure di prevenzione adottate dal PTPC, qualora dimostri "di aver comunicato agli uffici le misure da adottare e le relative modalità e di aver vigilato sull'osservanza del Piano".

La l. n. 190/2012 riconosce al RPCT anche poteri nell'interlocuzione con gli altri soggetti interni all'Ente e di vigilanza sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione.

L'art. 1 co. 9 lett. c) l. n. 190/2012 prescrive l'obbligo nei confronti del RPCT sul funzionamento e sull'osservanza del PTPC. La prescrizione è supportata dall'art. 8 d.p.r. n. 62/2013 "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165" che prevede un dovere di collaborazione dei dipendenti nei confronti del RPCT, la cui violazione è sanzionata disciplinarmente. Detta collaborazione attiene anche per la fase dell'elaborazione del PTPC e dei relativi aggiornamenti mediante una partecipazione attiva dei titolari di posizioni organizzative, dei responsabili di ufficio e di procedimento per un loro diretto coinvolgimento nella mappatura delle aree dei processi di rischio nell'Agenzia.

Il processo di gestione della corruzione deve tendere ad un'azione sinergica e combinata dei singoli responsabili degli uffici e del RPCT, secondo un processo bottom-up (in sede di formulazione delle proposte) e top-down (per la successiva fase di verifica ed applicazione).

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Ruolo strategico nel sistema della gestione della performance e dell'attuazione della trasparenza è riconosciuto all'OIV, dal d.lgs. n.150/2009 smi e dal d.lgs. n. 33/2013 smi. Quest'ultimo decreto precisa, all'art. 44, che tali organismi sono tenuti a verificare gli obiettivi di trasparenza e quelli indicati nel piano della performance, utilizzando i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della valutazione della performance.

Per l'ARCA Capitanata, ai sensi dell'art. 1 co. 8-bis l. n. 190/2012 smi, l'OIV, giusta nomina con Decreto dell'Amministratore Unico n. 91 del 29/04/2025, svolge le seguenti funzioni:

- accerta, anche ai fini della validazione della relazione sulla performance, che il PTPC sia coerente con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che, nella misurazione e valutazione delle performance, si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza (art.44);
- verifica i contenuti della relazione di cui all'art. 1 co. 14 l. n. 190/2012 in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza;
- utilizza le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale dei responsabili della trasmissione dei dati e del responsabile della pubblicazione;
- redige attestazioni sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione;
- offre un supporto al RPCT per la corretta attuazione del processo di gestione del rischio corruttivo⁴⁰;



- fornisce, qualora disponibili, dati e informazioni utili all'analisi del contesto (inclusa la rilevazione dei processi), alla valutazione e al trattamento dei rischi⁴¹;
- favorisce l'integrazione metodologica tra il ciclo di gestione della performance e il ciclo di gestione del rischio corruttivo.

Il Direttore ed i Dirigenti

Nella strategia di prevenzione della corruzione e dell'illegalità, il Direttore e i Dirigenti sono responsabili delle attività svolte nella propria area di competenza. A tal fine, partecipano al raccordo e coordinamento di tutte le attività con il RPCT e la Struttura

In particolare, il Direttore e i Dirigenti:

- partecipano al processo di gestione del rischio;
- assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione;
- verificano che siano rispettate le misure necessarie alla prevenzione degli illeciti nell'Agenzia;
- rispettano e fanno rispettare le prescrizioni contenute nel PTPC;
- osservano le misure contenute nel PTPC (art. 1, co. 14, l. n. 190 del 2012);
- monitorano le attività e garantiscono il rispetto dei tempi procedurali, costituente elemento sintomatico del corretto funzionamento amministrativo;
- segnalano, tempestivamente, qualsiasi altra anomalia accertata, adottando eventuali azioni necessarie per eliminarle oppure proponendole al RPCT;
- propongono al RPCT i dipendenti da inserire nei diversi corsi del programma di formazione "anticorruzione";
- garantiscono il monitoraggio delle eventuali situazioni di conflitto di interessi del personale assegnato, esaminando le relative dichiarazioni e decidendo sulla necessità dell'astensione, ai sensi degli artt. 6, co. 2 e 7 del Codice di comportamento;
- segnalano al RPCT ogni evento o dati utili per l'espletamento delle proprie funzioni;
- presentano al RPCT, con cadenza annuale, entro il 15 novembre, una relazione contenente informazioni in merito alla rotazione del personale, finalizzata a comprendere la progressiva attuazione della misura di rotazione ed eventuali difficoltà riscontrate;
- entro il 31 ottobre consegnano al RPCT copia dell'ultima dichiarazione dei redditi da archiviare, a cura della Struttura di Supporto, secondo prescrizione di legge (art. 13 co. 2 del Codice di comportamento integrativo dell'Agenzia).

I Responsabili di Ufficio.

Per l'ARCA Capitanata, i responsabili di ufficio, in virtù dell'incarico ricoperto, assumono il ruolo di referenti in materia di anticorruzione.

Fermo restando la piena responsabilità del RPCT per gli adempimenti che gli competono ai sensi della normativa vigente, i responsabili degli uffici:

- sono tenuti al rispetto degli obblighi previsti dalla legge anticorruzione e successivi provvedimenti attuativi;
- devono conoscere puntualmente il PTPC e svolgono in collaborazione con il RPCT e la sua Struttura attività formative nei confronti dei propri collaboratori;
- svolgono attività informativa nei confronti del RPCT affinché questi abbia elementi e riscontri sull'intera attività amministrativa;



- coadiuvano il RPCT nel monitoraggio del rispetto delle previsioni del PTPC da parte delle strutture e dei dirigenti competenti;
- segnalano al RPCT ogni esigenza di modifica del piano, nonché nel caso di accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero di intervenuti mutamenti nell'operare delle strutture di afferenza;
- osservano e garantiscono l'osservanza da parte dei propri collaboratori delle misure contenute nel PTPC (art. 1, co.14, l. n. 190/2012);
- presentano al RPCT con cadenza annuale una relazione riportante le risultanze dell'attività di verifica dell'efficacia delle misure già poste in essere per prevenire i fenomeni corruttivi, nonché le proposte di eventuali misure da adottare anche con riferimento alla rotazione del personale operante nei settori a maggior rischio corruzione;
- presentano al Responsabile una relazione annuale, a partire dall'approvazione del Piano, che sulla base dei monitoraggi periodici eseguiti durante l'anno attesti il rispetto dei tempi di conclusione e la correttezza dei procedimenti amministrativi di competenza e, in caso di inosservanza, le connesse motivazioni (nonché l'indicazione di ogni criticità eventualmente affrontate e ogni fattispecie degna di segnalazione);
- indicano al RPCT i dipendenti operanti nei settori maggiormente a rischio da avviare a specifici percorsi formativi (art. 1 co. 5 l. n.190/2012);
- forniscono al RPCT tutte le informazioni necessarie per permettere la vigilanza dell'osservanza del PTPC.

Il meccanismo di raccordo e di coordinamento tra il RPCT (supportato dalla propria Struttura) e i responsabili di ufficio è costituito da un sistema di comunicazione/informazione, da realizzarsi con riunioni periodiche e/o note informative (da cui si acquisisce il grado di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione).

Il personale dipendente

Tutti i dipendenti dell'Agenzia sono responsabili delle azioni individuali poste in contrasto con le misure di prevenzione adottate dal PTPC (art. 1, co. 14, l. n. 190/2012). Il coinvolgimento va assicurato anche in termini di partecipazione attiva al processo di mappatura dei rischi (in sede di definizione e attuazione delle misure di prevenzione).

Il personale dipendente deve comunicare tempestivamente al Dirigente ed al RPCT la sussistenza in capo ad essi, di:

- provvedimenti disciplinari subiti negli ultimi tre anni;
- condanne, anche non definitive, per delitti contro la pubblica amministrazione;
- conflitti di interessi con l'Agenzia.

L'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD).

L'Ufficio procedimenti disciplinari dell'Arca Capitanata è stato nuovamente costituito con Delibera dell'Amministratore Unico n. 6 del 30.01.2024, in sostituzione ed aggiornamento del precedente ufficio istituito nel 2013.

In questo ambito, l'Ufficio procedimenti disciplinari è tenuto a:

- svolgere tutte le attività in materia di procedimenti disciplinari ai sensi dell'art. 55 bis d.lgs n. 165/2001 smi;



- esaminare le segnalazioni di violazione dei codici di comportamento;
- verificare le segnalazione del RPCT circa i casi di mancato o ritardato adempimento.

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, il contrasto alle discriminazioni e la valorizzazione del benessere di chi lavora (CUG).

La normativa in materia di prevenzione della corruzione non attribuisce un ruolo effettivo al CUG. Tuttavia, il Comitato Unico di Garanzia può assumere un ruolo attivo nel complesso sistema del contrasto alla corruzione all'interno delle Amministrazioni pubbliche e nei rapporti che queste instaurano con l'esterno, siano esse altre amministrazioni pubbliche, aziende private e utenza.

In quanto soggetto promotore di un'efficace cultura dell'etica, della trasparenza, della valorizzazione del merito, del contrasto alle discriminazioni, l'Agenzia ritiene fondamentale l'azione svolta da tale Comitato, tenuto conto anche della collaborazione nei confronti del RPCT al quale trasmette eventuali segnalazioni da parte del personale su ogni criticità che possa configurare un comportamento corruttivo.

IL RESPONSABILE PER LA TRANSIZIONE AL DIGITALE (RTD)

L'informatizzazione dei processi e la digitalizzazione dei documenti rappresentano fattori determinanti per attuare un'efficace prevenzione della corruzione all'interno dell'Agenzia, in quanto attraverso l'informatizzazione e la digitalizzazione è possibile tracciare le attività, ridurre il rischio di flussi informativi non controllati, agevolare la circolarità delle informazioni, effettuare un efficiente monitoraggio del rispetto dei termini procedurali nonché rilevare più agevolmente potenziali rischi corruttivi. L'attuale RTD dell'Arca Capitanata è l'ing. Francesco Rizzitelli, con attribuzione delle seguenti funzioni previste dall'articolo 17 del d. lgs. N. 85/2005 e s.m.i (CAD, [CODICE dell'AMMINISTRAZIONE DIGITALE](#)), [TRA LE QUALI SI ANNOVERANO](#):

- coordinamento strategico dello sviluppo dei sistemi informativi, di telecomunicazione e fonia;
- indirizzo e coordinamento dello sviluppo dei servizi, sia interni che esterni, forniti dai sistemi informativi di telecomunicazione e fonia dell'amministrazione;
- indirizzo, pianificazione, coordinamento e monitoraggio della sicurezza informatica relativamente ai dati, ai sistemi e alle infrastrutture anche in relazione al sistema pubblico di connettività;
- analisi periodica della coerenza tra l'organizzazione dell'amministrazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, al fine di migliorare la soddisfazione dell'utenza e la qualità dei servizi nonché di ridurre i tempi e i costi dell'azione amministrativa;
- cooperazione alla revisione della riorganizzazione dell'amministrazione ai fini di cui alla lettera e);
- indirizzo, coordinamento e monitoraggio della pianificazione prevista per lo sviluppo e la gestione dei sistemi informativi di telecomunicazione e fonia;
- progettazione e coordinamento delle iniziative rilevanti ai fini di una più efficace erogazione di servizi in rete a cittadini e imprese mediante gli strumenti della cooperazione applicativa tra pubbliche amministrazioni, ivi inclusa la predisposizione e l'attuazione di accordi di servizio tra amministrazioni per la realizzazione e compartecipazione dei sistemi informativi cooperativi;
- promozione delle iniziative attinenti l'attuazione delle direttive impartite dal Presidente del Consiglio dei Ministri o dal Ministro delegato per l'innovazione e le tecnologie;

IL RESPONSABILE PER LA PROTEZIONE DEI DATI (RPD O DPO).

Nel sistema di prevenzione, assume notevole rilievo anche il Responsabile per la protezione dei dati, nell'intento di attuare una politica di legalità congiunta soprattutto in materia di trasparenza.

Il Responsabile per la protezione dei dati (RPD), maggiormente noto come "Data Protection Officer" (DPO) è una figura introdotta dal Regolamento generale sulla protezione dei dati 2016/679 (c.d. G.D.P.R.), da individuare tra soggetti dotati di competenze giuridiche, informatiche, di risk management e di analisi dei processi. La sua responsabilità principale è quella di osservare, valutare e organizzare la gestione del trattamento di dati personali (e dunque la loro protezione) all'interno della pubblica amministrazione, affinché questi siano trattati nel rispetto delle normative privacy europee e nazionali.

Nell'ambito dell'aggiornamento 2018 al PNA, l'ANAC ha chiarito che è sconsigliato che a ricoprire il ruolo di RPD/DPO sia il responsabile della prevenzione e della trasparenza in quanto vi è il rischio che "la sovrapposizione dei due ruoli possa rischiare di limitare l'effettività dello svolgimento delle attività riconducibili alle due diverse funzioni, tenuto conto dei numerosi compiti e responsabilità che la normativa attribuisce sia al RPD che al RPCT."

Per le questioni di carattere generale riguardanti la protezione dei dati personali, il DPO costituisce una figura di riferimento anche per il RPCT, soprattutto in relazione alle attività preordinate a garantire la trasparenza dell'azione amministrativa, senza, ovviamente, violare la tutela della privacy e della protezione dei dati personali.

Il tema della relazione fra protezione dei dati e obbligo di trasparenza delle P.A., non ha sinora trovato chiara e completa disciplina normativa.

Per tale ragione la collaborazione tra RPCT e DPO diviene essenziale per determinate attività di trattamento e pubblicazione di dati da parte di una P.A.

L'Arca Capitanata ha nominato, quale proprio DPO, un soggetto esterno con provvedimento dell'Amministratore Unico n. 68 del 23 maggio 2018.

Per una trattazione più approfondita degli aspetti attinenti al complicato connubio tra trasparenza e protezione dei dati, si rinvia alla parte dedicata alla "Programmazione dell'attuazione della trasparenza" della presente Sezione.

I collaboratori e i consulenti a qualsiasi titolo dell'Agenzia.

Tutti i collaboratori o consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico, nonché tutti i collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi che realizzano opere in favore dell'ARCA Capitanata sono tenuti ad osservare le misure di prevenzione della corruzione adottate dall'Agenzia e a segnalare eventuali situazioni di illecito (art. 8 Codice di comportamento generale e art. 8 Codice di comportamento dipendenti dell'Ente).

Per quanto concernegli obblighi a cui sono tenuti detti soggetti si rinvia in punto di trattazione delle misure obbligatorie e ulteriori.

I rappresentanti di gruppi di interesse particolare (lobbying).



In attuazione della l. r. Puglia n. 30/2017, tra i soggetti attori del sistema di prevenzione della corruzione sono da considerarsi anche i rappresentanti di gruppi di interesse particolare (lobbying) i quali incidono in maniera lecita sui processi decisionali di vertice dell'Ente partecipandovi e segnalando al RPCT eventuali ipotesi di corruzione.

2. LA MAPPATURA DEI PROCESSI

2.1. La gestione del rischio. Aggiornamento della mappatura dei processi e valutazione qualitativa del rischio.

Nella gestione del rischio, alle prescrizioni e ai principi contenuti nelle linee guida dello standard UNI ISO 31000:2010 (il quale rappresenta la versione italiana della normatecnica internazionale ISO 31000 elaborata dal Comitato tecnico ISO/TMB "risk management") è stata affiancata, a partire dal PTPC 2018, una metodologia di tipo qualitativo, caratterizzata da una maggiore aderenza all'assetto organizzativo, che ha consentito di effettuare considerazioni di carattere specifico, maggiormente confacenti all'attività amministrativa svolta dall'Agenzia attraverso l'identificazione e la classificazione degli eventi rischiosi associati a ciascun processo nelle sue singole fasi.

Per compiere tale valutazione, si è operato preliminarmente un aggiornamento della mappatura dei processi, in cui sono stati coinvolti i responsabili di ufficio. In particolare, i responsabili hanno partecipato all'analisi dei processi/procedimenti amministrativi afferenti al proprio ufficio, attraverso la suddivisione in fasi di ciascun processo/procedimento, alla definizione delle attività in cui si articolano le singole fasi e all'individuazione dei soggetti coinvolti.

Partendo dall'individuazione dell'input e output del processo sono state analizzate le attività poste in essere (a titolo "indicativo e non esaustivo"), tenuto conto della "sensibilità" avvertita per il fenomeno corruttivo.

Per ciascuna fase si è proceduto:

- ad identificare i soggetti coinvolti (deputati a compiere le attività così determinate);
- ad analizzare i possibili rischi specifici legati alle attività da compiersi;
- ad individuare le probabili cause scatenanti l'evento rischioso, attraverso una loro breve descrizione.

Contestualmente è stata compiuta una valutazione qualitativa complessiva del livello di esposizione al rischio, attraverso la considerazione di ulteriori fattori quali:

- la presenza o assenza di specifica regolamentazione interna ed effettiva adeguatezza e attuazione (è stata valutata l'esistenza di regole e procedure che descrivono lo svolgimento del processo e la presenza di ambiti operativi più o meno discrezionali);
- il livello di interesse "esterno", attribuendo una misurazione al livello di rilevanza esterna del processo;
- la complessità del processo, valutando l'omogeneità delle attività che lo caratterizzano, rilevando l'intervento di altri soggetti interni o esterni all'Agenzia;
- la presenza o assenza di un sistema di controlli, verificando le caratteristiche dei controlli esistenti (controlli da parte di soggetto differente da chi esegue l'attività, eventuali monitoraggi interni, effettuazione di report di controllo);



- altri eventuali criteri, volti in particolare a rilevare casi di esercizio prolungato o esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto.

Il presente Piano gestisce, pertanto, il processo del rischio corruzione nel rispetto dei seguenti principi fondamentali:

- individuazione del contesto esterno e interno;
- valutazione del rischio: identificazione, analisi e ponderazione del rischio;
- analisi di tipo qualitativo del livello di esposizione al rischio;
- individuazione degli eventi rischiosi e analisi delle cause per ciascun processo;
- trattamento del rischio: identificazione delle misure;
- consultazione degli stakeholders;
- monitoraggio e riesame delle misure di prevenzione. In sintesi, la definizione del contesto riguarda:
 - la delimitazione del concetto di corruzione;
 - la demarcazione dell'assetto organizzativo dell'Agenzia in senso lato, da cui consegue la rappresentazione dei soggetti responsabili che a vario titolo sono coinvolti nella valutazione, trattamento e monitoraggio del rischio;
 - le modalità di identificazione dei rischi (mappatura dei processi). Il PNA 2015 prevedeva l'aggiornamento delle aree di rischio: alle aree obbligatorie (Acquisizione e progressione del personale; Affidamento lavori, servizi e forniture; Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario; Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario), si affiancano altre aree (Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; Incarichi e nomine; Affari legali e contenzioso). Con l'aggiornamento del PTPC le aree di rischio sono state integrate dall'Area Gestione documentale".
- gli strumenti e le metodologie operative previste per ogni singolo aspetto del processo di gestione del rischio.

Dalla comparazione dei valori ottenuti (attraverso l'applicazione delle due metodologie) si è, quindi, proceduto ad assumere il livello di rischio più elevato, prescindendo dai livelli di rischio "basso".

La mappatura dei processi e le aree generali di rischio.

Tra le attività preliminari e necessarie ad individuare e calibrare le misure di prevenzione della corruzione in una Pubblica Amministrazione, assumono ruolo fondamentale le analisi del contesto esterno e del contesto interno, anche nell'ottica della stesura ed aggiornamento del PTPCT (Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza), oggi Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO (Piano integrato di attività e organizzazione).

Mentre l'analisi del contesto esterno consente l'identificazione del rischio corruttivo in relazione alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'amministrazione opera (dinamiche territoriali o settoriali, criminalità, influenze o pressioni di interessi esterni), l'aspetto centrale e più importante dell'analisi del contesto interno, oltre alla rilevazione dei dati generali relativi alla struttura e alla dimensione organizzativa, è la **mappatura dei processi**, consistente nella individuazione e successiva analisi delle singole attività svolte dall'amministrazione, al fine di



identificare, in un'ottica di progressivo esame, le attività che, per loro natura e/o peculiarità, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi.

La mappatura dei processi comprende l'insieme delle tecniche impiegate per identificare e rappresentare le componenti dei processi dell'Agenzia.

Come rilevato nel PNA 2022, una buona programmazione delle misure di prevenzione della corruzione all'interno del PIAO richiede che si lavori per una mappatura dei processi integrata al fine di far confluire obiettivi di performance, misure di prevenzione della corruzione e programmazione delle risorse umane e finanziarie necessarie per la loro realizzazione.

A tal fine, secondo il PNA, le aree di rischio sono le attività interrelate che creano o trasformano le risorse in prodotto destinato ad un soggetto interno o esterno all'Ente.

I PNA, a partire dal 2012, con l'entrata in vigore della l.n. 190/2012, hanno via via individuato le c.d. "aree generali di rischio", che si applicano a tutte le Pubbliche Amministrazioni.

Esse, ad oggi, si identificano, come elencato nel PNA 2019, Allegato 1 – tabella 3, in:

<i>AREA DI RISCHIO N. 1</i>	ACQUISIZIONE E PROGRESSIONE DEL PERSONALE
<i>AREA DI RISCHIO N. 2</i>	CONTRATTI PUBBLICI
<i>AREA DI RISCHIO N. 3</i>	PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI DI EFFETTI ECONOMICO DIRETTO E IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO
<i>AREA DI RISCHIO N. 4</i>	PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI CON EFFETTI ECONOMICO DIRETTO E IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO
<i>AREA DI RISCHIO N. 5</i>	GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO
<i>AREA DI RISCHIO N. 6</i>	CONTROLLI, VERIFICHE, ISPEZIONI E SANZIONI
<i>AREA DI RISCHIO N. 7</i>	INCARICHI E NOMINE
<i>AREA DI RISCHIO N. 8</i>	AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO

Tali aree, definite generali, includono anche le cosiddette "aree di rischio specifiche" dell'Agenzia. Ad esse è associato un processo, il cui concetto è "più ampio di quello di procedimento e ricomprende anche le procedure di natura privatistica".

Sempre secondo il PNA, il rischio è "l'effetto dell'incertezza sul corretto perseguimento dell'interesse pubblico e, quindi, sull'obiettivo istituzionale dell'ente, dovuto alla possibilità che si verifichi un dato evento".

La mappatura dei processi dell'Agenzia ha tenuto conto, in primis, dell'analisi dell'applicabilità dei processi ed individuazione delle nuove aree di rischio e/o processi per l'Agenzia, valutando:



- le aree di rischio individuate dal PNA;
- i principali processi associati alle aree di rischio, individuati dal PNA e dai responsabili di ufficio;
- per ciascuna area di rischio assegnata è stata indicato, nell'apposito spazio, se il processo è applicabile alle peculiarità dell'Agenzia.

In attuazione delle predette indicazioni/raccomandazioni formulate dall'Anac, il RPCT con l'ausilio della relativa struttura di supporto, ha avviato, nell'anno 2023, ha l'iter volto alla realizzazione di una nuova mappatura dei processi/procedimenti espletati dai singoli uffici dell'Arca Capitanata, anche in ragione della revisione dell'assetto organizzativo dell'Agenzia con riorganizzazione delle relative Aree Dirigenziali e di determinati uffici ad esse afferenti, disposta con Delibera dell'Amministratore Unico n. 129 del 20.07.2023.

Tale attività di (ri)mappatura, proseguita nel 2024 e conclusa nel 2025, è stata e sarà condotta nel rispetto delle modalità descritte nell'Allegato 1 *"Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi"* del PNA (Piano Nazionale Anticorruzione) 2019, il quale, anche a seguito dell'approvazione del PNA 2022, con delibera ANAC n. 7 del 17/01/2023, permane il *vademecum*, a disposizione delle PP.AA., per lo svolgimento di tale attività.

Nella specie, dopo aver predisposto e redatto la necessaria modulistica, si è provveduto all'identificazione dei processi mediante compilazione del modello "FASE 1: IDENTIFICAZIONE DEI PROCESSI" da parte di ciascun responsabile di ufficio nel rispetto delle indicazioni fornite dalla RPCT e relativa struttura di supporto

A seguito dell'acquisizione delle suindicate schede da parte di ciascun responsabile di ufficio, si è preceduto alla "FASE 2: DECRIZIONE DEL PROCESSO/PROCEDIMENTO", nella quale la sottoscritta RPCT con la relativa struttura ha fornito il necessario supporto ai singoli responsabili di ufficio, i quali, hanno compilato le apposite schede, nell'anno 2023, per un numero corrispondente al 30% del totale dei processi elencati nella scheda "Fase 1: Identificazione dei processi", nel 2024, per un numero pari all'ulteriore 30%, fino al completamento (restante 40%) avvenuto nel 2025,

Le schede della fase 2 hanno consentito l'acquisizione dei seguenti dati: oggetto del processo/procedimento; input (modalità di instaurazione: istanza di parte o d'ufficio); numero e descrizione delle fasi in cui il processo/procedimento si articola; output (risultato conclusivo: atto/provvedimento).

Il completamento della suddetta Fase 2, instaurata nel 2023 e completata nel 2025, costituisce la base di esame per consentire, al RPCT di concerto con il Direttore e i Dirigenti dell'Agenzia, l'individuazione di ulteriori ed eventuali misure di prevenzione della corruzione che si configureranno necessarie, anche in riferimento a quanto, su tema, prevede il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2025.

La valutazione del rischio per ciascun processo: "metodo oggettivo- UNI ISO 31000:2010" e "metodo qualitativo".

La valutazione del rischio per ciascun processo condotta secondo il "metodo oggettivo" mira a valutare l'esposizione al rischio dei processi organizzativi, analizzando e valutando i processi di rischio in termini di impatto e di probabilità dell'accadimento dell'evento corruttivo (tenuto conto di alcuni elementi indicativi, quali la discrezionalità del processo, la sua rilevanza esterna, la complessità, la rilevanza del valore economico).



In particolare, i valori numerici sono stati individuati sulla base di indicatori quantitativi e qualitativi (storia dell'Ente e percezione relativa da parte del Dirigente competente).

Con la media delle risposte per la probabilità e separatamente per l'impatto si è giunti alla valutazione finale di esposizione al rischio, nel seguente modo:

Valori e frequenza della probabilità	Valori e importanza dell'impatto
0 nessuna probabilità	0 nessun impatto
1 improbabile	1 marginale
2 poco probabile	2 minore
3 probabile	3 soglia
4 molto probabile	4 serio
5 altamente probabile	5 superiore

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL RISCHIO = VALORE FREQUENZA X VALORE IMPATTO

In altri termini, per ciascun processo, si è risposto alle domande richieste come da modello mappatura; a ciascuna domanda è stato assegnato il rispettivo punteggio come da PNA e riportato la relativa media punteggi Probabilità e media Impatto nella tabella "Valutazione della Rischiosità del Processo".

A seguito della valutazione dell'impatto e della probabilità, è stata individuata una collocazione della matrice di "impatto- probabilità" composta da cinque valori: raro, poco probabile, probabile, molto probabile, frequente.

Ad ogni processo si è assegnata una rischiosità più o meno rilevante individuate nel seguente modo:

2.3.1 verde = non rilevante;

2.3.2 giallo = rilevante;

2.3.3 rosso = molto rilevante.



Dall'analisi e verifica eseguita rispetto ai processi, espletati dall'Arca Capitanata è, pertanto, possibile redigere la "valutazione dei rischio" corruttivo correlato a ciascuno di essi.

La seguente tabella tiene conto dell'assetto organizzativo dell'Agenzia, così come complessivamente ristrutturato con Deliberazione dell'Amministratore Unico n. 193 del 06/10/2025, in sostituzione di quanto statuito con la precedente Deliberazione n. 132 del 27/07/2023, come dettagliato nella Sottosezione 3.1 del presente PIAO.

LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DEI PROCESSI

Aree di Rischio	Ufficio responsabile del processo/procedimento Processi	Indice di valutazione della probabilità						Valori e frequenze della probabilità	Indice di valutazione dell'impatto				Valori e importanza dell'impatto	Valutazione complessiva del rischio	Collocazione nella matrice Impatto-Probabilità
		Discrezionalità	Rilevanza esterna	Complessità	Valore economico	Frazionabilità	Controlli	Valore medio indice probabilità	Organizzativo	Economico	Reputazionale	Organizzativo Economico dell'immagine	Valore medio indice di impatto	Totale punteggio	Verde-Giallo-Rosso
ACQUISIZIONE E PROGRESSIONE DEL PERSONALE	Uff. Risorse Umane RECLUTAMENTO DI PERSONALE A TEMPO DETERMINATO O INDETERMINATO	1	5	1	5	5	2	3,17	1	1	1	4	1,75	5,54	Giallo
	Uff. Risorse Umane/Uff. interessato														



	CONFERIMENTO DI INCARICHI DI COLLABORAZIONE	2	5	1	5	1	2	2,67	1	1	0	4	1,50	4,00	Giallo
CONTRATTI PUBBLICI, DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE	Uff. Progettazioni Uff. Programmazioni PROGRAMMAZIONE DELLE OPERE PUBBLICHE, DEI SERVIZI E DELLE FORNITURE- REDAZIONE E AGGIORNAMENTO DEI RISPETTIVI PIANI: OPERE PUBBLICHE SERVIZI E FORNITURE	2	5	1	5	5	3	3,50	1	1	0	4	1,50	5,25	Giallo
	Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti PROGETTAZIONE DELLA GARA (CONSULTAZIONE DIMERCATO, NOMINA RESPONSABILE DI PROCEDIMENTO, SCELTA PROCEDURA DI AGGIUDICAZIONE)	2	5	1	5	5	3	3,50	1	1	0	4	1,50	5,25	Giallo



	Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti DEFINIZIONE OGGETTO DELL'AFFIDAMENTO	2	5	1	5	5	3	3,50	1	1	0	4	1,50	5,25	Giallo
	Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti INDIVIDUAZIONE DELL'ISTITUTO DELL'AFFIDAMENTO	2	5	1	5	5	3	3,50	1	1	0	4	1,50	5,25	Giallo
	Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti REQUISITI DI QUALIFICAZIONE	2	5	1	5	1	1	2,50	1	1	1	4	1,75	4,38	Giallo
	Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti SELEZIONE DEL CONTRAENTE	2	5	1	5	5	3	3,50	1	1	0	4	1,50	5,25	Giallo
	Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti REQUISITI DI AGGIUDICAZIONE	2	5	1	5	1	1	2,50	1	1	1	4	1,75	4,38	Giallo



	Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti VALUTAZIONE DELLE OFFERTE	2	5	1	5	1	1	2,50	1	1	1	4	1,75	4,38	Giallo
	Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti VERIFICA DELL'EVENTUALE ANOMALIA DELLE OFFERTE	2	5	1	5	1	3	2,83	1	1	0	4	1,50	4,25	Giallo
	Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti PROCEDURE NEGOZiate	2	5	1	5	5	3	3,50	1	1	0	4	1,50	5,25	Giallo
	Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti AFFIDAMENTI DIRETTI	2	5	1	5	1	1	2,50	1	1	1	4	1,75	4,38	Giallo
	Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti REVOCA DEL BANDO	2	5	1	5	5	3	3,50	1	1	0	4	1,50	5,25	Giallo



Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti VERIFICA DELL'AGGIUDICAZ IONE ESTIPULA DEL CONTRATTO	2	5	1	5	5	3	3,50	1	1	0	4	1,50	5,25	Giallo
Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti REDAZIONE DEL CRONO- PROGRAMMA	2	5	1	5	5	3	3,50	1	1	0	4	1,50	5,25	Giallo
Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti ESECUZIONE DEL CONTRATTO (MODIFICHE DEL CONTRATTO ORIGINARIO, SUBAPPALTO, PAGAMENTI IN CORSO DI ESECUZIONE)	2	5	1	5	5	3	3,50	1	1	0	4	1,50	5,25	Giallo
Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti VARIANTI IN CORSO DI ESECUZIONE DEL CONTRATTO	2	5	1	5	5	3	3,50	1	1	0	4	1,50	5,25	Giallo
Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti	2	5	1	5	1	3	2,83	1	1	0	4	1,50	4,25	Giallo



	SUBAPPALTO														
	Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti UTILIZZO DI RIMEDI DI RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE ALTERNATIVI AQUELLI GIURISDIZIONALI DURANTE LA FASE DI ESECUZIONE DEL CONTRATTO	4	5	1	5	1	3	3,17	1	1	0	4	1,50	4,75	Giallo
	Uff. Interessato Uff. Gare e Contratti RENDICONTAZION E DEL CONTRATTO	2	5	1	5	5	3	3,50	1	1	0	4	1,50	5,25	Giallo
PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI DI EFFETTO ECONOMICO DIRETTO	Uff. Gestione Amministrativa Utenti PROVVEDIMENTI DI TIPO AUTORIZZATORIO (SUBENTRI, AMPLIAMENTO STABILE DEL NUCLEO FAMILIARE,	1	5	1	5	5	2	3,17	1	1	1	4	1,75	5,54	Giallo



	OSPITALITÀ TEMPORANEA)														
PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI <u>CON EFFETTO ECONOMICO DIRETTO</u>	Uff. Gestione Amministrativa Utenti Uff. Manutenzione Altro Uff. Interessato CONCESSIONE ED EROGAZIONE DI SOVVENZIONI, CONTRIBUTI, SUSSIDI, CONTRIBUTO, FONDO SOCIALE, RIMBORSI IN CONTO FITTI, AUSILI FINANZIARI, NONCHÉ ATTRIBUZIONE DI VANTAGGI ECONOMICI DI QUALUNQUE GENERE A PERSONE ED ENTI PUBBLICI E PRIVATI	1	5	1	5	5	2	3,17	1	1	1	4	1,75	5,54	Giallo



GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO	Ufficio Gestione amministrativa utenti	1	5	1	5	5	2	3,17	1	1	1	4	1,75	5,54	Giallo
	CONTABILIZZAZIONE INCASSI PROVENIENTI DALLE LOCAZIONI E VENDITE IMMOBILI E.R.P.														
	Uff. Manutenzione	1	5	1	5	5	2	3,17	1	1	1	4	1,75	5,54	Giallo
	GESTIONE TECNICA DEL PATRIMONIO DI ERP														
	Uff. Bilancio e contabilità	1	5	1	5	5	2	3,17	1	1	1	4	1,75	5,54	Giallo
	ATTIVITÀ DI ECONOMATO														
CONTROLLI, VERIFICHE, ISPEZIONI E SANZIONI	Uff. Bilancio e contabilità	1	5	1	5	5	2	3,17	1	1	1	4	1,75	5,54	Giallo
	CONTROLLI ANNUALI DATI PATRIMONIALI, REDDITUALI, GESTIONALI														
INCARICHI E NOMINE	Uff. Gestione risorse umane														
	Altro Uff. Interessato	2	5	1	5	1	2	2,67	1	1	0	4	1,50	4,00	Giallo



	CONFERIMENTO INCARICHI E NOMINE														
AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO	Uff. Legale/Avvocatura PREDISPOSIZIONE ATTI PER INSTAURAZIONE E COSTITUZIONE IN GIUDIZIO	1	5	1	5	5	2	3,17	1	1	1	4	1,75	5,54	Giallo
	Uff. Legale/Avvocatura PREDISPOSIZIONE PROVVEDIMENTI DI RILASCIO PER OCCUPAZIONE ABUSIVA DI ALLOGGI DI ERP	1	5	1	5	5	2	3,17	1	1	1	4	1,75	5,54	Giallo



Il trattamento del rischio: identificazione delle misure e Registro dei rischi

Eseguita la valutazione e identificazione del rischio secondo la metodologia “qualitativa” e dei livelli di rischio emersi, la trattazione del rischio stesso (ossia l’identificazione delle misure di prevenzione più idonee) è data dalla lettura congiunta dei registri dei rischi elaborati e corrispondenti ai due metodi utilizzati, quali “Registro dei rischi -metodo oggettivo” e “Registro dei Rischi- metodo qualitativo.

In particolare, il Registro dei rischi- metodo qualitativo elaborato nell’ambito del perfezionamento della valutazione del rischio secondo fattori di tipo soggettivo si caratterizza per l’accorpamento di alcuni processi ritenuti omogenei ai fini del sistema di gestione del rischio.

Di seguito sono riportati i due registri che, pur rappresentando in modo differente la trattazione del rischio, conducono in linea generale a risultati quasi simili anche nella identificazione delle misure di prevenzione (obbligatorie e ulteriori) da attuare per il rispettivo trattamento nell’Agenzia



"REGISTRO DEI RISCHI- METODO OGGETTIVO- UNI ISO 31000:2010"

AREA: ACQUISIZIONE E PROGRESSIONE DEL PERSONALE

- 1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: RECLUTAMENTO DEL PERSONALE**
- 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (5,54)**
- 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A)**
- 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitti di interessi; Rotazione del personale; Formazione di commissioni per reclutamento del personale**

MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Formazione di commissioni per reclutamento del personale	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio RPCT

- 1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: CONFERIMENTO INCARICHI DI COLLABORAZIONE**



2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (4,00)				
3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A)				
4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; <i>Focus Group</i> in materia di anticorruzione;				
MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Focus Group in materia di anticorruzione	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio RPCT
AREA: CONTRATTI PUBBLICI DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE				
1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: PROGRAMMAZIONE DELLE OPERE PUBBLICHE, DEI SERVIZI E DELLE FORNITURE- REDAZIONE E AGGIORNAMENTO DEI RISPETTIVI PIANI				
2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (5,25)				
3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A)				
4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Programmazione procedure di gara; Pubblicazione contratti pubblici; <i>Focus group</i> in materia di anticorruzione; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione;				



MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Programmazione procedure di gara Pubblicazione contratti pubblici Focus group in materia di anticorruzione Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano"	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT
1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: PROGETTAZIONE DELLA GARA 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (5,25) 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A) 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Progettazione gara; Pubblicazione contratti pubblici; Focus group in materia di anticorruzione; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione				
MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI



Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Progettazione gara Pubblicazione contratti pubblici Focus group in materia di anticorruzione Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	RPCT Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento
1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: DEFINIZIONE OGGETTO DELL’AFFIDAMENTO 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (5,25) 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A) 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Inconferibilità/incompatibilità per incarichi/particolari posizioni dirigenziali; Patti di integrità; progettazione procedure negoziate/affidamenti diretti/affidamenti in economia/procedure sotto soglia comunitaria; Progettazione gara; Programmazione procedure di gara; Pubblicazione contratti pubblici				
MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI



Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Inconferibilità/incompatibilità per incarichi/particolari posizioni dirigenziali Patti di integrità Progettazione procedure negoziate/affidamenti diretti/affidamenti in economia/procedure sotto soglia comunitaria Progettazione gara Programmazione procedure di gara Pubblicazione contratti pubblici	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT
<p>1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: INDIVIDUAZIONE DELL'ISTITUTO PER L'AFFIDAMENTO</p> <p>2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (5,25)</p> <p>3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A)</p> <p>4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitti di interessi; Rotazione del personale; Inconferibilità/incompatibilità per incarichi/particolari posizioni dirigenziali; Patti di integrità; Progettazione procedure negoziate/affidamenti diretti/affidamenti in economia/procedure sotto soglia comunitaria; Progettazione gara; Pubblicazione contratti pubblici</p>				



MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Inconferibilità/incompatibilità per incarichi/particolari posizioni dirigenziali Patti di integrità Progettazione procedure negoziate/affidamenti diretti/affidamenti in economia/procedure sotto soglia comunitaria Progettazione gara Pubblicazione contratti pubblici	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT



- 1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: REQUISITI DI QUALIFICAZIONE**
- 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (4,38)**
- 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A)**
- 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Formazione di commissioni; Progettazione procedure negoziate/affidamenti diretti/affidamenti in economia/procedure sotto soglia comunitaria; Progettazione gara; Pubblicazione contratti pubblici**



- 1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: SELEZIONE DEL CONTRAENTE**
- 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (5,25)**
- 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A)**
- 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Formazione di commissioni; Selezione del contraente; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Pubblicazione contratti pubblici**

MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Formazione di commissioni Selezione del contraente Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione Pubblicazione contratti pubblici	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	RPCT Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento



1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: REQUISITI DI AGGIUDICAZIONE 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (4,38) 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A) 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitti di interessi; Rotazione del personale; Formazione di commissioni; Selezione del contraente; Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto; Pubblicazione contratti pubblici				
MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Formazione di commissioni Selezione del contraente Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto Pubblicazione contratti pubblici	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT
1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: VALUTAZIONE DELLE OFFERTE				



2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (4,38) 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A) 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione conflitto di interessi; Rotazione del personale; Formazione di commissioni; Selezione del contraente; Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto; Pubblicazione contratti pubblici.				
MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Formazione di commissioni Selezione del contraente Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto Pubblicazione contratti pubblici	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT
1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: VERIFICA DELL'EVENTUALE ANOMALIA DELLE OFFERTE 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: Giallo (4,25) 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A)				



4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Formazione di commissioni; Selezione del contraente; Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto; Pubblicazione contratti pubblici				
MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Formazione di commissioni Selezione del contraente Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto Pubblicazione contratti pubblici	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT



- 1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: PROCEDURE NEGOZiate**
- 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: Giallo (5,25)**
- 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO ALTO (A)**
- 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Progettazione procedure negoziate/affidamenti diretti/affidamenti in economia/procedure sotto soglia comunitaria; Pubblicazione contratti pubblici**

MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Progettazione procedure negoziate/affidamenti diretti/affidamenti in economia/procedure sotto soglia comunitaria Pubblicazione contratti pubblici	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT



<p>1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: AFFIDAMENTI DIRETTI</p> <p>2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: Giallo (4,38)</p> <p>3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A)</p> <p>4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Progettazione procedure negoziate/affidamenti diretti/affidamenti in economia/procedure sotto soglia comunitaria; Pubblicazione contratti pubblici</p>				
<p>1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: Revoca del bando</p> <p>2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (5,25)</p> <p>3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A)</p> <p>4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Pubblicazione contratti pubblici</p>				
MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Progettazione procedure negoziate/affidamenti diretti/affidamenti	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT



ineconomia/procedure sotto soglia comunitaria; Pubblicazione contratti pubblici				
--	--	--	--	--

- 1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO:** Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto
- 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO:** GIALLO (5,25)
- 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO:** ALTO (A)
- 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE:** Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Formazione di commissioni; Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Pubblicazione contratti pubblici

MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
--------	-------------	------	----------------------------------	-----------------------



Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Formazione di commissioni Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione Pubblicazione contratti pubblici	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT
---	---	-------	-----------	---

1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: REDAZIONE CRONOPROGRAMMA 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (5,25) 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A) 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Pubblicazione contratti pubblici				
MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti



Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Pubblicazione contratti pubblici	ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano			Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT
1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: ESECUZIONE DEL CONTRATTO 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (5,25) 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A) 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Esecuzione del contratto; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Pubblicazione contratti pubblici				
MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Esecuzione del contratto Monitoraggio adempimenti obblighi in	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT



materia di trasparenza e anticorruzione Pubblicazione contratti pubblici				
1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: UTILIZZO DI RIMEDI DI RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE ALTERNATIVI A QUELLI GIURISDIZIONALI DURANTE LA FASE DI ESECUZIONE DEL CONTRATTO 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (4,75) 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A) 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitti di interessi; Rotazione del personale; Trasparenza; Esecuzione del contratto; Pubblicazione contratti pubblici				
MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Trasparenza Esecuzione del contratto Pubblicazione contratti pubblici	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT



- 1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: RENDICONTAZIONE DEL CONTRATTO**
- 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (5,25)**
- 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A)**
- 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Rendicontazione del contratto; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Pubblicazione contratti pubblici**

MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Rendicontazione del contratto Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione Pubblicazione contratti pubblici	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT



1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: VARIANTI IN CORSO DI ESECUZIONE DEL CONTRATTO 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (5,25) 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A) 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitti di interessi; Rotazione del personale; Esecuzione del contratto; Pubblicazione contratti pubblici				
MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Esecuzione del contratto Pubblicazione contratti pubblici	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT
1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: SUBAPPALTO 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (4,25) 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: GIALLO (B) 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitti di interessi; Rotazione del personale; Esecuzione del contratto; Pubblicazione contratti pubblici				



MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Esecuzione del contratto Pubblicazione contratti pubblici	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT
<p>1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: UTILIZZO DI RIMEDI DI RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE ALTERNATIVI A QUELLI GIURISDIZIONALI DURANTE LA FASE DI ESECUZIONE DEL CONTRATTO</p> <p>2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (4,75)</p> <p>3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A)</p> <p>4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitti di interessi; Rotazione del personale; Trasparenza; Esecuzione del contratto; Pubblicazione contratti pubblici</p>				
MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI



Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Trasparenza Esecuzione del contratto Pubblicazione contratti pubblici	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT
1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: RENDICONTAZIONE DEL CONTRATTO 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (5,25) 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A) 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Rendicontazione del contratto; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Pubblicazione contratti pubblici				
MISURA	DESCRIZIONE		TEMPI	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" e alla Tabella "Misure	Tutte	ANNO 2025	RPCT Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento



Rendicontazione del contratto Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione Pubblicazione contratti pubblici	ulteriori dell'area contratti pubblici e relativo monitoraggio" del presente Piano			
---	--	--	--	--

AREA: PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI DI EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO

- 1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO:** - Provvedimento di tipo autorizzatorio (subentri nell'assegnazione alloggio di erp e voltura del contratto di locazione, ampliamento stabile del nucleo familiare ospitalità temporanea, nulla osta vari)
- 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO:** GIALLO (5,54)
- 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO:** MEDIO (B)
- 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE:** Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Monitoraggio tempi procedimentali; Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi; *Focus group* in materia di anticorruzione; Regolamentazione attività amministrativa; Trasparenza; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Identificazione del personale a contatto col pubblico

MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
--------	-------------	------	----------------------------------	-----------------------



Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Monitoraggio tempi procedimentali Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi Focus group in materia di anticorruzione Regolamentazione attività amministrativa Trasparenza Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione Identificazione del personale a contatto col pubblico	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT
---	--	-------	-----------	--



**AREA: PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI CON EFFETTO ECONOMICO
DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO**

- 1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO:** - Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, contributo fondo sociale, rimborsi in conto fitti
- 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO:** GIALLO (4,25)
- 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO:** MEDIO (B)
- 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE:** Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; monitoraggio tempi procedurali; Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi; *Focus group* in materia di anticorruzione; Regolamentazione attività amministrativa; Trasparenza; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Identificazione del personale a contatto col pubblico

MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Monitoraggio tempi procedurali Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi Focus group in materia di anticorruzione Regolamentazione attività amministrativa	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT



Trasparenza Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione Identificazione del personale a contatto con il pubblico				
---	--	--	--	--

AREA: AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO				
<p>1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: Costituzione in giudizio dell’Agenzia (sia come parte attrice/ricorrente che come parteconvenuta/resistente) e conferimento dei relativi incarichi legali ad avvocati esterni</p> <p>2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (5,54)</p> <p>3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A).</p> <p>4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflittodi interessi; Rotazione del personale; Monitoraggio tempi procedimentali; Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi; <i>Focus group</i> in materia di anticorruzione</p>				
MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI



Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Monitoraggio tempi procedimentali Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi Focus group in materia di anticorruzione	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT
--	--	-------	-----------	--

AREA: GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO

- DESCRIZIONE DEL PROCESSO:** Contabilizzazione incassi provenienti dalle locazioni e vendite di immobili
- LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO:** GIALLO (5,54)
- LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO:** ALTO (A).
- INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE:** Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi; *Focus group* in materia di anticorruzione; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Regolamentazione attività amministrativa

MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE	SOGGETTI RESPONSABILI
--------	-------------	------	---------------------	-----------------------



			DELLE MISURE	
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi Focus group in materia di anticorruzione Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione Regolamentazione attività amministrativa	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT

- 1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: GESTIONE TECNICA DEL PATRIMONIO ERP**
- 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (5,54)**
- 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A).**
- 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE:** Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi; *Focus group* in materia di anticorruzione; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Regolamentazione attività amministrativa



MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi Focus group in materia di anticorruzione Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione Regolamentazione attività amministrativa	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT

1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: ATTIVITÀ DI ECONOMATO

2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (5,54)

3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A).

4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi; Focus group in materia di anticorruzione; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Regolamentazione attività amministrativa



MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi Focus group in materia di anticorruzione Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione Regolamentazione attività amministrativa	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT



AREA: CONTROLLI, VERIFICHE, ISPEZIONI E SANZIONI

- 1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO:** Controlli annuali dati patrimoniali, reddituali, gestionali
- 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO:** GIALLO (5,54)
- 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO:** ALTO (A).
- 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE:** Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi; *Focus group* in materia di anticorruzione; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Regolamentazione attività amministrativa

MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi Rotazione del personale Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi Focus group in materia di anticorruzione Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione Regolamentazione attività amministrativa	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT

**AREA: INCARICHI E NOMINE**

- 1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: CONFERIMENTO INCARICHI E NOMINE**
- 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (4,00)**
- 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: ALTO (A)**
- 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitti di interessi; incompatibilità/inconferibilità; incarichi extraistituzionali; Rotazione del personale**

MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi incompatibilità/inconferibilità Incarichi extraistituzionali; Rotazione del personale.	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT



AREA: GESTIONE DOCUMENTALE				
1. DESCRIZIONE DEL PROCESSO: PROTOCOLLAZIONE 2. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL PROCESSO: GIALLO (4,00) 3. LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEGLI EVENTI RISCHIOSI DEL PROCESSO: Alto (A) 4. INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DA ADOTTARE: Codice di comportamento; Formazione del personale; Rotazione del personale; regolamentazione attività amministrativa; Focus Group				
MISURA	DESCRIZIONE	FASI	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLE MISURE	SOGGETTI RESPONSABILI
Codice di comportamento Formazione del personale Astensione in caso di conflitto di interessi/incompatibilità/inconferibilità Incarichi extraistituzionali; Rotazione del personale;	Per l'applicazione delle misure indicate si rinvia alla Tabella "Misure obbligatorie e relativo monitoraggio", alla Tabella "Misure ulteriori di applicazione generale e relativo monitoraggio" del presente Piano	Tutte	ANNO 2026	Dirigenti Responsabile d'Ufficio Responsabile del procedimento RPCT



“REGISTRO DEI RISCHI -METODO QUALITATIVO”

Area	ACQUISIZIONE E PROGRESSIONE DEL PERSONALE					
Processo/procedimento	RECLUTAMENTO DEL PERSONALE					
Descrizione del processo/procedimento	Attività di reclutamento del personale					
Input del processo/procedimento	Provvedimento fabbisogno del personale					
Output del processo/procedimento	Provvedimento che dispone l'assunzione/ firma del contratto di assunzione					
Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello espositivoneal rischio	Misura
Fase 1: Provvedimento fabbisogno del personale	Fabbisogno del personale	Dirigente/Responsabile di Ufficio.	Inserimento risorsa non necessaria	Scarsa responsabilizzazione, pressioni esterne	Medio	Codice di comportamento Formazione del personale;
Fase 2: approvazione bando di concorso	Predisposizione del bandodi concorso e del provvedimento di approvazione, pubblicità e pubblicazione, formazione della commissione	Dirigente/Responsabile di Ufficio	Irregolare composizione della commissione di concorso,	Mancanza di controlli, mancata verifica della sussistenza di eventuali situazioni diconflitto di interesse,anche potenziale, scarsa/assenza di		Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale;



			conflitto di interessi	regolamentazione delle procedure concorsuali e sulla formazione delle commissioni di concorso		Formazione di commissioni per reclutamento del personale; regolamentazione attività amministrativa
Fase 3: svolgimento della procedura concorsuale	Raccolta domande di partecipazione, esame delle domande secondo requisiti da bando, svolgimento delle prove concorsuali, valutazione delle prove secondo criteri di legge e previsti dal bando, redazione verbali	Dirigente/Responsabile di Ufficio/istruttore amministrativo/Commissione concorsuale	Divulgazione di notizie riservate, manomissione documentazione scarsa verifica della sussistenza dei requisiti autodichiarati	Scarsa responsabilizzazione, pressioni esterne		
Fase 4: approvazione e pubblicazione graduatoria	Predisposizione della graduatoria finale e del provvedimento di approvazione e relativa pubblicità, pubblicazione e comunicazione ai vincitori	Dirigente/Responsabile di Ufficio.	Divulgazione di notizie riservate	Scarsa responsabilizzazione, pressioni esterne		
Fase 5: provvedimento che dispone l'assunzione	Predisposizione del provvedimento che dispone l'assunzione dei vincitori	Dirigente/Responsabile di Ufficio	No: Le vigenti disposizioni che disciplinano la materia impediscono l'inosservanza delle regole procedurali			



Fase 6: firma del contratto di assunzione	Predisposizione e firma del contratto di assunzione, previa verifica della documentazione presentata	Dirigente/Responsabile di Ufficio	No: Le vigenti disposizioni che disciplinano la materia impediscono l'inosservanza delle regole procedurali			
--	--	-----------------------------------	---	--	--	--

Area		CONTRATTI PUBBLICI, DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE				
Processo/procedimento		PROGRAMMAZIONE OPERE PUBBLICHE				
Descrizione del processo/procedimento		Redazione e aggiornamento del piano triennale opere pubbliche				
Input del processo/procedimento		Termini di legge				
Output del processo/procedimento		Adozione piano triennale opere pubbliche e elenco annuale o relativo aggiornamento				
Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello espositivo al rischio	Misura



Fase 1: programmazione interventi pubblici	Secondo termini di legge inserimento nelle schede predisposte dal Ministero degli interventi da programmare	Responsabile di Ufficio /Funzionario	Non tempestività e incompletezza dell'adempimento, uso distorto dei dati di cui è in possesso l'Ente	Pressioni esterne, scarsa attività di controllo	Medio	Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi;
Fase 2: redazione del piano triennale e dell'elenco annuale o relativo aggiornamento	redazione del piano triennale e dell'elenco annuale	Responsabile di Ufficio /Funzionario	Attribuzione di priorità di opere pubbliche finalizzata a favorire interessi diversi dall'interesse pubblico, errata valutazione dell'interesse pubblico, errato calcolo degli importi per lavori e/o degli stanziamenti	Pressioni esterne, scarsa attività di controllo conflitto di interessi, assenza di rotazione del personale		Rotazione del personale; Focus group in materia di anticorruzione; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione
Fase 3: approvazione piano triennale	Approvazione e piano triennale o relativo aggiornamento	Funzionario/Dirigente	Mancanza di verifiche e controlli su calcoli e legittimità della pianificazione effettuata	scarsa attività di controllo		



Area		CONTRATTI PUBBLICI, DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE				
Processo/procedimento		DEFINIZIONE DELL'OGGETTO DELL'AFFIDAMENTO; INDIVIDUAZIONE DELL'ISTITUTO DELL'AFFIDAMENTO, REQUISITI DI QUALIFICAZIONE, SELEZIONE DEL CONTRAENTE, REQUISITI DI AGGIUDICAZIONE, VALUTAZIONE DELLE OFFERTE, VERIFICA EVENTUALI ANOMALIE DELLE OFFERTE				
Descrizione del processo/procedimento		Procedura di gara per la scelta del contraente				
Input del processo/procedimento		Individuazione dei criteri di aggiudicazione				
Output del processo/procedimento		Provvedimento di aggiudicazione				
Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello espositivo al rischio	Misura
Fase 1 : preliminare: definizione oggetto dell'affidamento	definizione oggetto dell'affidamento	RUP/Dirigente/Funzionario tecnico/istruttore direttivo tecnico/istruttore tecnico	Definizione dell'importo a base di gara elusivo delle norme (artificioso frazionamento)	Pressioni esterne	Alto	Codice di comportamento; Formazione del personale;



Fase 2: individuazione dei criteri di aggiudicazione	Provvedimento di indizione di gara e individuazione dei criteri di aggiudicazione	RUP/dirigente/Funzionario tecnico/istruttore direttivo tecnico/istruttore tecnico	Definizione requisiti di partecipazione e che limitino la concorrenza o di parametri e punteggi non equilibrati	Pressioni esterne, soggetto controllore interno al processo		Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Formazione di commissioni; Selezione del contraente; Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto; Pubblicazione contratti pubblici
Fase 3: svolgimento della gara	selezione del contraente, requisiti di aggiudicazione, valutazione delle offerte, verifica eventuali anomalie delle offerte	Commissione di gara o seggio a seconda del criterio individuato per la scelta	Carenza dei controlli sul possesso dei requisiti, assegnazione punteggi non equilibrata, divulgazione di informazioni riservate, conflitto di interesse, assenza di rotazione nella formazione di commissioni/seggi di gara	Pressioni esterne, soggetto controllore interno al processo, scarso controllo della sussistenza di situazioni di conflitto di interessi, assenza di rotazione nella formazione di commissioni/seggi di gara		
Fase 4: aggiudicazione della gara	Provvedimento di aggiudicazione	Funzionario tecnico/istruttore direttivo tecnico/istruttore tecnico	Carenza di controlli sull'opportunità e legittimità degli atti	Pressioni esterne, soggetto controllore interno al processo		



Area	CONTRATTI PUBBLICI, DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE					
Processo/procedimento	PROCEDURE NEGOZiate					
Descrizione del processo/procedimento	Procedura negoziata per la scelta del contraente					
Input del processo/procedimento	Individuazione dei criteri di aggiudicazione					
Output del processo/procedimento	Provvedimento di affidamento mediante procedura negoziata					
Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello esposizione al rischio	Misura
Fase 1: preliminare: definizione dell'oggetto dell'affidamento	definizione dell'oggetto dell'affidamento	Dirigente/Responsabile di ufficio	Carenza di trasparenza, scostamento rispetto alla programmazione	Scarsa tracciabilità	Alto	Codice di comportamento; Formazione del personale;
Fase 2: individuazione dei criteri di aggiudicazione	Provvedimento di indizione della procedura negoziata e individuazione dei criteri di aggiudicazione	Dirigente/Responsabile di ufficio	Definizione requisiti di partecipazione che possono limitare la concorrenza	Carenza di controlli, divulgazione informazioni riservate		Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Progettazione procedure negoziate/affidamenti



						diretti/affidamenti in economia/ procedure sotto soglia comunitaria; Pubblicazione contratti pubblici
Fase 3: svolgimento della procedura negoziata	Individuazione degli operatori da invitare Selezione del contraente attraverso verifica dei requisiti	Commissione di gara o seggio a seconda del criterio individuato per la scelta	Assenza di rotazione delle imprese da invitare, scarso controllo sul possesso dei requisiti, carenza di trasparenza nell'individuazione dell'operatore, conflitto di interessi, discrezionalità nella valutazione	Pressioni esterne		



Fase 4: affidamento	Provvedimento di affidamento	Dirigente/Responsabile di ufficio/istruttore amministrativo	Carenze di elementi oggettivi per l'affidamento (prove documentali), carenza di motivazione, mancata motivazione per affidamenti di importo inferiore alle soglie normativamente previste			
----------------------------	------------------------------	---	---	--	--	--

Area	CONTRATTI PUBBLICI, DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE
Processo/procedimento	AFFIDAMENTI DIRETTI/AFFIDAMENTI IN ECONOMIA
Descrizione del processo/procedimento	Affidamenti diretti/affidamenti in economia
Input del processo/procedimento	Individuazione dei criteri di aggiudicazione



Output del processo/procedimento	Provvedimento di affidamento					
	Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello espositivo al rischio
Fase 1: preliminare: definizione dell'oggetto dell'affidamento	Definizione dell'oggetto dell'affidamento	Dirigente/Responsabile di ufficio	Carenza di trasparenza, affidamento non corrispondente alla programmazione	Scarsa tracciabilità	Alto	Astensione conflitto di interessi, codice di comportamento, formazione del personale, rotazione del personale, progettazione affidamenti diretti, pubblicazione contratti pubblici, Regolamentazione attività amministrativa, rotazione componenti commissioni di gara
Fase 2: individuazione dei criteri di aggiudicazione	Provvedimento con cui si dispone la procedura di affidamento diretto, individuazione dei criteri di aggiudicazione	Dirigente/Responsabile di ufficio/istruttore direttivo	Definizione requisiti di partecipazione che possono limitare la concorrenza	Carenza di controlli		
Fase 3: svolgimento della procedura di affidamento	Indagine di mercato o individuazione da elenco fornitori, individuazione dell'operatore secondo i requisiti di legge	Dirigente/Responsabile di ufficio/istruttore direttivo	Scarso controllo sul possesso dei requisiti, carenza di trasparenza nell'individuazione dell'operatore, assenza di rotazione degli operatori	Pressioni esterne		



			nell'ambito dell'indagine di mercato			
Fase 4: affidamento	Provvedimento con cui si dispone l'affidamento	Dirigente/Responsabile di ufficio/istruttore direttivo	Carenza delle motivazioni, conflitto di interessi	Scarsa responsabilizzazione interna, istruttoria carente, competenze del personale da adeguare		

Area	CONTRATTI PUBBLICI, DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE
Processo/procedimento	REDAZIONE CRONOPROGRAMMA
Descrizione del processo/procedimento	Redazione progetto esecutivo e dell'elaborato relativo (cronoprogramma)
Input del processo/procedimento	Finanziamento



Output del processo/procedimento	Approvazione progetto esecutivo e cronoprogramma					
Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello espositiveneal rischio	Misura
Fase 1 : documento di fattibilità delle alternative progettuali e documento di indirizzo della progettazione	Redazione del documento di fattibilità delle alternative progettuali e documento di indirizzo della progettazione	Responsabile di Ufficio Istruttore tecnico direttivo	Livello di precisione non adeguato	Pressioni esterne, scarsa responsabilizzazione	Medio	Codice di comportamento Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Pubblicazione contratti pubblici
Fase 2: redazione del progetto di fattibilità tecnica ed economica	redazione del progetto di fattibilità tecnica ed economica	Istruttore tecnico direttivo	Definizione delle tempistiche di esecuzione dei lavori non eccessivamente vincolanti per l'impresa appaltatrice, carenza di controlli	Pressioni esterne, scarsa responsabilizzazione, soggetto controllore interno e coinvolto nel processo		
Fase 3: redazione del progetto esecutivo, cronoprogramma	redazione del progetto esecutivo, cronoprogramma	Istruttore tecnico direttivo	Rimodulazione del cronoprogramma	Pressioni esterne, scarsa responsabilizzazione, soggetto controllore interno e coinvolto nel processo		



Fase 4: approvazione del progetto esecutivo e cronoprogramma	Provvedimento di approvazione del progetto esecutivo e cronoprogramma	Responsabile di Ufficio Istruttore tecnico direttivo	Carenza di controlli sugli atti	Pressioni esterne, scarsa responsabilizzazione, soggetto controllore interno e coinvolto nel processo		
---	---	---	---------------------------------	---	--	--

Area	CONTRATTI PUBBLICI, DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE					
Processo/procedimento	ESECUZIONE DEL CONTRATTO, VARIANTI IN CORSO DI ESECUZIONE DEL CONTRATTO, SUBAPPALTO, UTILIZZO DIRIMEDI DI RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE ALTERNATIVI A QUELLI GIURISDIZIONALI DURANTE AL FASE DIESECUZIONE DEL CONTRATTO, RENDICONTAZIONE DEL CONTRATTO					
Descrizione del processo/procedimento	Esecuzione del contratto e cura delle comunicazioni all'ANAC e trimestralmente al MEF					
Input del processo/procedimento	A seguito dell'aggiudicazione definitiva firma del contratto tra l'Amministrazione (ufficiale rogante) e impresa (rappresentante legale), trasmissione da parte del RUP del contratto e autorizzazione alla consegna dei lavori					
Output del processo/procedimento	Certificato di collaudo					
Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello espositivoneal rischio	Misura



Fase 1 : trasmissione e ricezione del contratto	Trasmissione del contratto da parte del RUP al direttore dei lavori	RUP/Direttore lavori	Ritardo nella trasmissione della documentazione	Scarsa responsabilizzazione	Medio	Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Esecuzione del contratto; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Pubblicazione contratti pubblici
Fase 2: consegna lavori	notifica preliminare agli enti interessati, comunicazione all'ANAC, consegna lavori	direttore dei lavori/funziionario tecnico*	Ritardi nella consegna dei lavori	Pressioni esterne, Scarsa responsabilizzazione		
Fase 3: redazione e approvazione QTE	Relazione sul contratto, redazione QTE di aggiudicazione per il provvedimento di approvazione, comunicazioni all'ANAC	direttore dei lavori/RUP/funziionario tecnico*	carenza di controlli su legittimità e opportunità degli atti	Pressioni esterne, Scarsa responsabilizzazione, soggetto controllore interno al processo		
Fase 4: esecuzione lavori	Controlli e adempimenti tecnici amministrativi, con redazione SAL e relativo certificato di pagamento, comunicazioni all'ANAC	direttore dei lavori/RUP/funziionario tecnico*	Mancata vigilanza attraverso sopralluoghi in cantiere sull'esecuzione dei lavori	Scarsa responsabilizzazione, soggetto controllore interno al processo, assenza di rotazione del personale		



Fase 5: subappalto	Richiesta da parte dell'impresa appaltatrice, istruttoria per verifica dei requisiti, predisposizione provvedimento di autorizzazione, comunicazioni all'ANAC	direttore dei lavori/RUP/funzionario tecnico*	Abuso della discrezionalità nella verifica della documentazione presentata al fine di agevolare determinati soggetti	Scarsa responsabilizzazione, soggetto controllore interno al processo, assenza di rotazione del personale, scarso controllo sulla sussistenza di situazioni di conflitto di interessi		
Fase 6: varianti in corso di esecuzione del contratto	Richiesta del direttore dei lavori al RUP per l'autorizzazione previa verifica delle condizioni, autorizzazione alla variante, redazione perizia di variante da parte del direttore dei lavori, approvazione della perizia da parte del RUP, comunicazioni all'ANAC	direttore dei lavori/RUP/funzionario tecnico*	Ammissione di varianti per consentire all'appaltatore di recuperare il ribasso offerto in sede di gara o conseguire utilità ulteriori, Trattamento non omogeneo di richieste di variante	Scarsa responsabilizzazione, soggetto controllore interno al processo, assenza di rotazione del personale, scarso controllo sulla sussistenza di situazioni di conflitto di interessi		
Fase 7: rendicontazione	Ultimati i lavori redazione del certificato di esecuzione/collaudato tecnico- amministrativo secondo d.l.gs d.l.gs. n.	direttore dei lavori/collaudatore RUP/funzionario tecnico*	Abusi/irregolarità nella vigilanza/contabilizzazione lavori	Pressioni esterne, Scarsa responsabilizzazione, soggetto controllore interno al processo		



	36/2023 smi, comunicazioni all'ANAC					
Fase 8: utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali	A seguito di riserve avanzate dall'impresa, iscrizione nell'apposito registro di contabilità, riscontro all'impresa e relazione riservata al RUP, eventuale successivo accordo bonario	direttore dei lavori/RUP/ collaudatore/funziario tecnico*	Scelta di sistemi alternativi a quelli giudiziali al solo scopo di favorire l'appaltatore	Pressioni esterne, Scarsa responsabilizzazione, soggetto controllore interno al processo		
*Il funzionario tecnico figura nell'ambito delle varie fasi in quanto responsabile ai sensi della l. n. 241/90						

Area	PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI EFFETTO ECONOMICO DIRETTO
Processo/procedimento	PROVVEDIMENTO DI TIPO AUTORIZZATORIO (SUBENTRI NELL'ASSEGNAZIONE ALLOGGIO DI ERP E VOLTURA DEL CONTRATTO DI LOCAZIONE, AMPLIAMENTO STABILE DEL NUCLEO FAMILIARE OSPITALITÀ TEMPORANEA, NULLA OSTA VARI)
Descrizione del processo/procedimento	Riconoscimento di un diritto all'istante
Input del processo/procedimento	Istanza di parte



Output del processo/procedimento	Atto di autorizzazione (determina)					
Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello espositiveneal rischio	Misura
Fase 1 : ricezione istanza di parte	Ricezione dell'istanza da parte del funzionario attraverso protocollo informatico, attribuzione del tipo di procedimento tramite applicativo e assegnazione all'istruttore secondo competenze	Responsabili di Ufficio	Canali preferenziali per la ricezione dell'istanza, Impropria assegnazione di priorità nell'istruttoria delle pratiche, conflitto di interessi	Scarsa responsabilizzazione Pressioni esterne, conflitto di interessi	Medio	Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale;



Fase 2: istruttoria	L'istruttore ricevuta in carico la pratica, procede all'istruttoria secondo ordine cronologico, in particolare alla verifica della posizione locativa e contabile dell'istante, eventuali motivi ostativi	Responsabile di Ufficio Funzionario amministrativo Istruttore amministrativo, Operatore esperto	Mancato rispetto dell'ordine cronologico, trattazione ingiustificatamente anticipata o ritardata della pratica, Mancanza dei controlli nella fase istruttoria del provvedimento, Scarso controllo del possesso dei requisiti richiesti, mancata acquisizione di tutte le informazioni necessarie, Disomogeneità nei comportamenti e nelle valutazioni di fattispecie identiche/simili, Diffusione all'esterno di documenti, notizie e informazioni prima dell'ufficializzazione	Scarsa responsabilizzazione conflitto di interessi, mancato controllo del responsabile		Monitoraggio tempi procedurali; Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi; Focus group in materia di anticorruzione; Regolamentazione attività amministrativa; Trasparenza; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione;
----------------------------	---	--	---	--	--	--



Fase 3: provvedimento di autorizzazione	Predisposizione dell'atto di autorizzazione e invio dell'atto alla segreteria per pubblicazione	Dirigente Responsabile di Ufficio Funzionari o amministrativo Istruttore amministrativo	Carenza della motivazione di scelte parzialmente discrezionali,	Scarsa responsabilizzazione Pressioni esterne, mancato controllo del responsabile		Identificazione del personale a contatto col pubblico
Fase 4: comunicazione all'interessato	Predisposizione della comunicazione all'interessato	Responsabile di Ufficio Funzionari o amministrativo Istruttore amministrativo Operatore esperto				



Area	PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI EFFETTO ECONOMICO DIRETTO					
Processo/procedimento	NULLA- OSTA/AUTORIZZAZIONE AD ESEGUIRE INTERVENTI EDILIZI SUGLI IMMOBILI DELL'AGENZIA					
Descrizione del processo/procedimento	Rilascio di nulla osta a seguito di richiesta dell'assegnatario per l'autorizzazione ad eseguire interventi edilizi sugli immobili dell'Agenzia					
Input del processo/procedimento	Istanza di parte					
Output del processo/procedimento	Provvedimento di autorizzazione					
Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello esposizione al rischio	Misura



Fase 1: istanza di parte	Ricezione dell'istanza effettuata sulla base del regolamento dell'Ente	Responsabile di Ufficio	Canali preferenziali per la ricezione dell'istanza	Pressioni esterne,	Medio	Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale Monitoraggio tempi procedurali; Adempimenti formali dei
---------------------------------	--	-------------------------	--	--------------------	-------	---



Fase 2: istruttoria, con eventuale sopralluogo	Trattazione secondo ordine cronologico di arrivo dell'istanza, analisi degli elaborati progettuali, verifica della completezza della documentazione, eventuali integrazioni documentali, verifica dei requisiti come da Regolamento e secondo normativa vigente	Responsabile di Ufficio Funzionario amministrativo Istruttore amministrativo,	mancato rispetto dell'ordine cronologico, trattazione ingiustificatamente anticipata o ritardata della pratica, alterazione di dati/ informazioni/ documenti, scarso controllo della documentazione presentata, applicazione distorta del regolamento per favorire interessi privati, falsa rappresentazione nel riportare le risultanze del sopralluogo	Pressioni esterne, assenza di rotazione, scarsa conoscenza/applicazione della regolamentazione		procedimenti amministrativi; Focus group in materia di anticorruzione e trasparenza; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Identificazione del personale a contatto col pubblico
---	---	---	--	--	--	---



Fase 3: rilascio dell'atto di autorizzazione	Predisposizione dell'atto di autorizzazione/diniego	Dirigente Responsabile di Ufficio Funzionario amministrativo Istruttore amministrativo	Motivazione generica per possibili margini di discrezionalità, carenza di trasparenza, distorta applicazione del regolamento	Pressioni esterne		
---	---	---	--	-------------------	--	--

Area	PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI CON EFFETTO ECONOMICO DIRETTO					
Processo/procedimento	CONCESSIONE ED EROGAZIONE DI SOVVENZIONI, CONTRIBUTI, SUSSIDI, RIMBORSI IN CONTO FITTI,					
Descrizione del processo/procedimento	Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, rimborsi in conto fitti,					
Input del processo/procedimento	Istanza di parte					
Output del processo/procedimento	Provvedimento di concessione/erogazione/rimborso					
Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello esposizione al rischio	Misura



Fase 1: istanza di parte	Ricezione dell'istanza effettuata sulla base del regolamento dell'Ente e assegnazione all'istruttore	Responsabile di ufficio	Canali preferenziali per la ricezione dell'istanza	Pressioni esterne,	Medio	Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi;
Fase 2: istruttoria, con eventuale sopralluogo	Trattazione secondo ordine cronologico di arrivo dell'istanza, analisi degli atti presentati, verifica della completezza della documentazione, eventuali integrazioni documentali, verifica dei requisiti come da Regolamento e secondo normativa vigente	Responsabile di ufficio Funzionario istruttore	mancato rispetto dell'ordine cronologico, trattazione ingiustificatamente anticipata o ritardata della pratica alterazione di dati/ informazioni/ documenti, scarso controllo della documentazione presentata, applicazione distorta del regolamento per privilegiare gli utenti , Falsa rappresentazione e nel riportare le risultanze del sopralluogo	Pressioni esterne, assenza di rotazione degli istruttori, scarsa conoscenza/applicazione della regolamentazione, conflitto di interessi		Rotazione del personale; Monitoraggio tempi procedurali; Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi; Focus group in materia di anticorruzione; Regolamentazione attività amministrativa; Trasparenza; Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Identificazione del personale a contatto con il pubblico



Fase 3: rilascio dell'atto di autorizzazione ad eseguire i lavori	Predisposizione dell'atto di autorizzazione/diniego	Dirigente Responsabile di ufficio Funzionario	Motivazione generica per possibili margini di discrezionalità, carenza di trasparenza, distorta applicazione del regolamento			
Fase 4: esecuzione dei lavori ammessi a contributo	Esecuzione, da parte del soggetto privato, dei lavori ammessi a contributo					
Fase 5: verifica dei lavori	Su comunicazione dell'inquilino sopralluogo per la verifica dei lavori eseguiti	Istruttore tecnico	Mancata effettuazione del sopralluogo	Scarsa vigilanza sull'effettuazione dei sopralluoghi,		
Fase 6: erogazione del contributo	predisposizione atto per l'erogazione del contributo/rimborso	Istruttore tecnico/Responsabile di Ufficio/Dirigente tecnico	Mancato rispetto dell'ordine cronologico	Scarsi controlli, conflitto di interessi		



Area	AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO
Processo/procedimento	INSTAURAZIONE E COSTITUZIONE IN GIUDIZIO NELL'INTERESSE DELL'AGENZIA A MINISTERO DEGLI AVVOCATI INTERNI DELL'UFFICIO LEGALE/AVVOCATURA
Descrizione del processo/procedimento	Predisposizione provvedimenti ed atti per l'instaurazione o costituzione in giudizio nell'interesse dell'Agenzia
Input del processo/procedimento	Ad istanza di parte o ad istanza di altro ufficio

Output del processo/procedimento	Costituzione in giudizio/iscrizione a ruolo - provvedimento finale					
Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello espositivoneal rischio	Misura
Fase 1 : ricezione atto giudiziario/relazione interna	Ricezione, tramite protocollo, di atto giudiziario notificato all'Agenzia da controparte; Proposta di instaurazione di giudizio da altro ufficio dell'Agenzia	Dirigente/Funzionario avvocato responsabile di ufficio	Falsa valutazione del grado di rilevanza		Medio	Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi;



Fase 2: istruttoria	Studio della controversia con esame della legislazione vigente, della giurisprudenza sul tema oggetto di controversia e della eventuale relazione/documentazione pervenuta o richiesta all'Ufficio che ha gestito la pratica dalla quale è scaturito il contenzioso	Dirigente/Funzionario avvocato responsabile di ufficio	Omissione totale o parziale nella richiesta di informazioni o nella rilevazione di evidenze da parte di altri Uffici; Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione	Scarsa responsabilizzazione, pressioni esterne		Rotazione del personale; Monitoraggio tempi procedurali; Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi; Focus group in materia di anticorruzione
Fase 3: redazione proposta di delibera dell'Amministratore Unico di conferimento incarico legale ad avvocati interni su procura rilasciata dal medesimo A.U.	Predisposizione del provvedimento	Dirigente/Funzionario avvocato responsabile di ufficio	non procedere alla costituzione in giudizio e/o comunque alla difesa, creando un danno all'amministrazione e/o al fine di avvantaggiare la controparte	Conflitto di interessi, pressioni esterne,		



Fase 4: instaurazione giudizio/ costituzione in giudizio	- Predisposizione atti giudiziari e relativo deposito presso le competenti Autorità	Dirigente/Funzionario avvocato responsabile di ufficio	Non rispetto tempi procedurali per instaurazione giudizio/ costituzione in giudizio	Conflitto di interessi, pressioni esterne		
---	---	--	---	---	--	--

Area	AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO
Processo/procedimento	INSTAURAZIONE E COSTITUZIONE IN GIUDIZIO NELL'INTERESSE DELL'AGENZIA A MINISTERO DI AVVOCATI ESTERNI LIBERI PROFESSIONISTI
Descrizione del processo/procedimento	Predisposizione provvedimenti per l'instaurazione o costituzione dell'Agenzia in giudizio/conferimenti relativi incarichi legale ad avvocati esterni/liquidazione compensi legali
Input del processo/procedimento	Ad istanza di parte o ad istanza di altro ufficio

Output del processo/procedimento	Delibera di conferimento incarico legale ad avvocato del libero Foro					
Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello espositivo al rischio	Misura



Fase 1 : ricezione atto giudiziario/relazione interna	Ricezione, tramite protocollo, di atto giudiziario notificato all'Agenzia da controparte; Proposta di instaurazione di giudizio da altro ufficio dell'Agenzia	Dirigente/Funzionario avvocato responsabile di ufficio	Falsa valutazione del grado di rilevanza		Medio	Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi;
Fase 2: istruttoria	Inquadramento della controversia dal punto di vista legislativo/giurisprudenziale, richiesta e/o di (eventuale) relazione/documentazione pervenuta o richiesta all'Ufficio che ha gestito la pratica dalla quale è scaturito il contenzioso	Dirigente/Funzionario avvocato responsabile di ufficio	Omissione totale o parziale nella richiesta di informazioni o nella rilevazione di evidenze da parte di altri Uffici; Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione	Scarsa responsabilizzazione, pressioni esterne		Rotazione del personale; Monitoraggio adempimenti di pubblicazione e trasparenza; Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi; Focus group in materia di anticorruzione
Fase 3 : redazione proposta di delibera dell'Amministratore Unico di conferimento incarico legale ad avvocato del libero Foro individuato dal medesimo A.U.	Predisposizione del provvedimento in esito a quantificazione compenso (ridotto nei massimi consentiti dalla normativa vigente)	Dirigente/Funzionario avvocato responsabile di ufficio	non procedere alla arrecando un danno all'amministrazione e/o al fine di avvantaggiare la controparte	Conflitto di interessi, pressioni esterne,		



Fase 4: trasmissione atti e documenti ad avvocato esterno per la relativa costituzione in giudizio nell'interesse dell'Agenzia	<ul style="list-style-type: none">- Trasmissione degli atti e della documentazione agli atti di ufficio all'avvocato destinatario di incarico legale per la relativa costituzione in giudizio nell'interesse dell'Agenzia- Trasmissione ad avvocato esterno della modulistica necessaria per le dichiarazioni da rendere ai fini del conferimento /espletamento dell'incarico legale	Dirigente/Funzionario avvocato responsabile di ufficio	Omissione totale o parziale di elementi sostanziali nell'attività di supporto al legale esterno			
Fase 5: liquidazione fatture	Liquidazione fatture elettronica emesse dagli avvocati per compensi e spese legali	Dirigente/Funzionario avvocato responsabile di ufficio	Canali preferenziali per ridurre i tempi per la liquidazione della fattura	Pressioni esterne		

Area	AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO
Processo/procedimento	CONTRASTO ALLE OCCUPAZIONI ABUSIVE ALLOGGI DI ERP
Descrizione del processo/procedimento	Redazione provvedimenti di rilascio nei confronti di occupatori abusive di alloggi di ERP



Input del processo/procedimento	Verbale/relazione di accertamento da parte dei Comandi di Polizia Locale competenti per territorio trasmessi d'ufficio o su richiesta di questa Agenzia; comunicazione da altri uffici dell'Agenzia, segnalazioni anonime a seguito delle quali viene chiesto accertamento alle competenti polizie locali					
Output del processo/procedimento	Provvedimento di rilascio per occupazione abusiva					
Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello espositivoneal rischio	Misura
Fase 1 : accertamento dell'occupazione abusiva	Acquisizione tramite protocollo del verbale/relazione di accertamento da parte dei Comandi di Polizia Locale competenti per territorio trasmessi d'ufficio o su richiesta di questa Agenzia; comunicazione da altri uffici dell'Agenzia	Responsabile di Ufficio Funzionario	Mancato rispetto della riservatezza	Scarsa responsabilizzazione, inadeguata diffusione dell'etica e della legalità	Medio	Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale Focus Group in materia di anticorruzione
Fase 2: istruttoria e verifica della posizione agli atti dell'Agenzia	Verifica, con istruttoria condotta anche presso gli altri uffici dell'Agenzia, di tutti i dati necessari ad inquadrare la posizione come occupazione abusiva ai fini	Responsabile di Ufficio Funzionario	Mancanza dei controlli nella fase istruttoria del provvedimento	Scarsa responsabilizzazione, inadeguata diffusione dell'etica e della legalità, pressioniesterne		



	della redazione del relativo provvedimento di rilascio				
Fase 3: redazione provvedimento di rilascio per occupazione abusiva alloggio di ERP	redazione del provvedimento di rilascio per occupazione abusiva di alloggio di ERP da sottoporre alla firma dell'Amministratore Unico dell' Agenzia.	Responsabile di Ufficio Funzionario	Non redazione del provvedimento di rilascio in presenza dei relativi presupposti	Scarsa responsabilizzazione, inadeguata diffusione dell'etica e della legalità, pressioni esterne	
Fase 4 : consegna del provvedimento di rilascio all'UNEP per la relativa notifica a mezzo ufficiale giudiziario	Predisposizione del provvedimento di rilascio occupazione abusiva	Istruttore	Mancata consegna all'UNEP del provvedimento di rilascio	Scarsa responsabilizzazione, inadeguata diffusione dell'etica e della legalità, pressioni esterne	



Area	GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO
Processo/procedimento	CONTABILIZZAZIONE INCASSI PROVENIENTI DALLE LOCAZIONI E VENDITE IMMOBILI E.R.P.

Descrizione del processo/procedimento	Contabilizzazione degli incassi giornalieri che affluiscono sui conti correnti intestati all'Agenzia					
Input del processo/procedimento	D'ufficio					
Output del processo/procedimento	Registro dei corrispettivi					
Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello espositivoneal rischio	Misura
Fase 1 : contabilizzazione degli incassi	Contabilizzazione degli incassi che affluiscono sui conti correnti intestati all'Agenzia	Istruttore amministrativo	Acquisizione dati non idonea e richiesta estrazione dati non corretta	Scarsa responsabilizzazione, inadeguata diffusione della cultura e della legalità	Medio	Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi;



Fase 2: redazione registro corrispettivi	Redazione registro mensile dei corrispettivi che viene inviato all'U.O. Economico patrimoniale	Istruttore amministrativo	Non corretta trasmissione dei dati per arrecare un danno all'Amministrazione	Scarsa responsabilizzazione, inadeguata diffusione della cultura e della legalità		Rotazione del personale; Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi;
Fase 3: riepilogo generale degli incassi (annualmente)	riepilogo generale degli incassi necessario per la predisposizione del bilancio consuntivo	Funzionario amministrativo	Non idonea/errata rilevazione e contabilizzazione	Scarsa responsabilizzazione, inadeguata diffusione della cultura e della legalità, esercizio prolungato delle responsabilità		Focus group in materia di anticorruzione Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione;

Area	GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO
Processo/procedimento	GESTIONE TECNICA DEL PATRIMONIO ERP
Descrizione del processo/procedimento	Interventi di manutenzione ordinaria del patrimonio
Input del processo/procedimento	Istanza di parte o segnalazione
Output del processo/procedimento	Collaudo tecnico



Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello esposizione al rischio	Misura
Fase 1 : istanza di parte	Ricezione dell'istanza/segnalazione	Responsabile di ufficio	Canali preferenziali per la ricezione dell'istanza, Possibilità di trattamenti di privilegio a favore di singoli utenti o categorie di utenti	Scarsa responsabilizzazione Pressioni esterne, conflitto di interessi	Medio	Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi;
Fase 2: verifica con sopralluogo	Verifica dei lavori richiesti con sopralluogo	Direttore dei lavori	Falsa rappresentazione nel riportare i risultati del sopralluogo, trattazione ingiustificatamente anticipata o ritardata della pratica, errata valutazione o mancanza del presupposto dell'urgenza, disomogeneità nei comportamenti e nelle valutazioni di fattispecie identiche/simili	Scarsa responsabilizzazione Pressioni esterne, ricezione/offerta di regalie, esercizio prolungato della responsabilità del processo, conflitti di interessi		Focus group in materia di anticorruzione Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Regolamentazio



Fase 3: affidamento dei lavori da eseguire	Emissione dell'ordinativo dei lavori nei confronti dell'impresa appaltatrice	Direttore dei lavori/ Responsabile di ufficio/dirigente area patrimonio	Trattazione ingiustificatamente anticipata o ritardata della pratica, errata valutazione o mancanza del presupposto dell'urgenza	Scarsa responsabilizzazione Pressioni esterne, ricezione/offerta di regalie, esercizio prolungato della responsabilità del processo, conflitti di interessi		ne attività amministrativa, Regolamentazione del processo (verifica fattibilità)
Fase 4: verifica dell'esecuzione dei lavori	verifica dell'esecuzione dei lavori tramite sopralluogo	Direttore dei lavori	Falsa rappresentazione e nel riportare le risultanze del sopralluogo	Scarsa responsabilizzazione Pressioni esterne, ricezione/offerta di regalie, esercizio prolungato della responsabilità del processo, conflitti di interessi		
Fase 5: liquidazione dei lavori eseguiti	liquidazione dei lavori eseguiti	Direttore dei lavori/ Responsabile di ufficio	Canali preferenziali per la liquidazione dei lavori, non corretta verifica dei presupposti per la liquidazione del corrispettivo all'impresa aggiudicatrice del servizio di manutenzione del patrimonio ERP	Scarsa responsabilizzazione Pressioni esterne, ricezione/offerta di regalie, esercizio prolungato della responsabilità del processo, conflitti di interessi		



Fase 6: collaudo	Emissione certificato e relativo provvedimento di approvazione	Direttore dei lavori/ Responsabile di ufficio/dirigente tecnico	ritardi nell'istruttoria, istruttoria non corretta in merito alla verifica della sussistenza delle condizioni contrattuali e di legge previste per l'omologa del certificato di regolare esecuzione dei lavori realizzati dall'impresa aggiudicatrice del servizio di manutenzione del patrimonio di ERP	Scarsa responsabilizzazione Pressioni esterne, ricezione/offerta di regalie, esercizio prolungato della responsabilità del processo, conflitti di interessi		
-------------------------	--	--	--	--	--	--

Area	GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO
Processo/procedimento	ATTIVITÀ DI ECONOMATO
Descrizione del processo/procedimento	Acquisizione materiale di cancelleria e spese minute
Input del processo/procedimento	Monitoraggio fabbisogno/d'ufficio
Output del processo/procedimento	Acquisizione materiale



Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello esposizione al rischio	Misura
Fase 1: monitoraggio fabbisogno/richiesta d'ufficio	Verifica del fabbisogno di materiale di cancelleria e spese minute	Istruttore direttivo amministrativo	Carente attività di programmazione del fabbisogno, errata valutazione e quantificazione del fabbisogno, esercizio della discrezionalità nei processi di pagamento con utilizzo del fondo economale, utilizzo improprio del contante anticipato dall'Economo	Scarsa responsabilizzazione	Medio	Codice di comportamento Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi; Focus group in materia di anticorruzione Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Regolamentazione attività amministrativa



Fase 2: indagine di mercato/affidamento diretto	Richiesta preventivi, anche tramite mercato elettronico/affidamento diretto	Istruttore direttivo amministrativo	Assenza di rotazione nelle indagini di mercato, ripetuti affidamenti ai medesimi operatori economici	Pressioni esterne, conflitto di interessi, conflitto di interessi		
Fase 2: RDO (eventuale)	Atto di indizione della RDO, previo impegno di spesa, atto di aggiudicazione ed ordine di acquisto	Funzionario amministrativo/istruttore direttivo amministrativo/dirigente	Non corretta applicazione delle norme sul mercato elettronico	Pressioni esterne		
Fase 3: acquisizione del materiale	Predisposizione atto per l'acquisizione del materiale, previo impegno di spesa, trasmissione alla Segreteria per la pubblicazione dell'atto all'albo, ordine di acquisto	Funzionario amministrativo/istruttore direttivo amministrativo/dirigente	Omissione di controlli sulle forniture, motivazione carente nel caso di scelte discrezionali	Scarsa responsabilizzazione, pressioni esterne, Assenza di rotazione del personale,		

Area	CONTROLLI, VERIFICHE, ISPEZIONI E SANZIONI
Processo/procedimento	CONTROLLI ANNUALI DATI PATRIMONIALI, REDDITUALI, GESTIONALI/ BILANCIO



Descrizione del processo/procedimento	Predisposizione bilancio preventivo e consuntivo					
Input del processo/procedimento	Atto obbligatorio					
Output del processo/procedimento	Approvazione bilancio preventivo e consuntivo					
Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello espositivoneal rischio	Misura
BILANCIO PREVENTIVO						
Fase 1: previsione	Previsione entrate e spese da parte degli uffici				Medio	Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi;
Fase 2: redazione bilancio	Redazione del bilancio	Funzionario amministrativo/istruttore direttivo amministrativo/istruttore amministrativo	Manipolazione di dati ed errori nelle stime di budget di variabili rilevanti	Scarsa responsabilizzazione, inadeguata diffusione dell'etica e della legalità		Rotazione del personale; Adempimenti formali dei procedimenti amministrativi;



Fase 3: approvazione bilancio	Approvazione previo parere del collegio dei revisori dei conti, trasmissione per la pubblicazione	Dirigente/collegio dei revisori /funzionario amministrativo				Focus group in materia di anticorruzione
Fase 4: eventuale-variazioni	Richiesta variazione, acquisizione parere collegio dei Revisori, approvazione della variazione	Funzionario amministrativo/istruttore direttivo amministrativo/dirigente	Manipolazione di dati ed errori nelle stime di budget di variabili rilevanti	Scarsa responsabilizzazione, inadeguata diffusione dell'etica e della legalità		Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Regolamentazione attività amministrativa
BILANCIO CONSUNTIVO (RENDICONTO)						
Fase 1: rilevazione dei fatti della gestione	rilevazione dei fatti della gestione	Istruttore amministrativo/istruttore direttivo amministrativo	Non idonea/errata rilevazione e contabilizzazione degli eventi	Scarsa responsabilizzazione, inadeguata diffusione dell'etica e della legalità	Medio	Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi;
Fase 2: scritture di assestamento e chiusura	scritture di assestamento e chiusura, predisposizione bilancio consuntivo	Funzionario amministrativo/ istruttore direttivo amministrativo/istruttore amministrativo	Non idonea/errata rilevazione e contabilizzazione degli eventi	Scarsa responsabilizzazione, inadeguata diffusione dell'etica e della legalità		Rotazione del personale; Adempimenti formali dei



Fase 3: acquisizione relazione del Collegio dei Sindaci (Revisori dei Conti)	acquisizione relazione del collegio dei Revisori	Collegio dei revisori				procedimenti amministrativi; Focus group in materia di anticorruzione
Fase 4: approvazione bilancio consuntivo	approvazione bilancio consuntivo e trasmissione per la pubblicazione	Dirigente/funzionario amministrativo				Monitoraggio adempimenti obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione; Regolamentazione attività amministrativa



Area	INCARICHI E NOMINE					
Processo/procedimento	REDAZIONE ELENCHI DI PROFESSIONISTI PER CONFERIMENTO INCARICHI (LEGALI-TECNICI)					
Descrizione del processo/procedimento	Creazione e inserimento nominativi negli elenchi su domanda degli istanti					
Input del processo/procedimento	Domande di inserimento negli elenchi specifici					
Output del processo/procedimento	Elenchi professionisti dai quali attingere per il conferimento specifici incarichi					
Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello esposizione al rischio	Misura
Fase 1 : predisposizione avviso pubblico	predisposizione avviso pubblico secondo l'incarico da affidare	Dirigente/Responsabile di Ufficio	Definizione dei requisiti di partecipazione che avvantaggiano determinati soggetti	Pressioni esterne	Basso	Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi; Rotazione del personale; Focus Group in materia di anticorruzione
Fase 2: approvazione dell'avviso pubblico	Predisposizione del provvedimento di approvazione dell'avviso pubblico e relativa pubblicità tramite sito istituzionale	Dirigente/Responsabile di Ufficio				



Fase 3: acquisizione e istruttoria domande di partecipazione	raccolta delle domande di partecipazione ed istruttoria delle stesse	Responsabile di Ufficio	Modifica dell'integrità degli atti ricevuti per la partecipazione alla procedura	Scarsa responsabilizzazione interna,		
Fase 4: inserimento dei nominativi in elenco	Inserimento, nei rispettivi elenchi, dei nominativi degli istanti in possesso dei requisiti e della documentazione richiesta nei relativi avvisi pubblici	Dirigente/Responsabile di Ufficio	carenza dei controlli sul possesso dei requisiti, assenza di rotazione nella formazione della commissione	Inadeguata diffusione della cultura della legalità		
Fase 5: pubblicazione degli elenchi sul sito WEB dell'AGENZIA	Pubblicazione elenchi sul sito WEB dell'AGENZIA	Dirigente/Responsabile di Ufficio	Carenza nella trasparenza delle procedure adottate	Mancanza di trasparenza		

Area	INCARICHI E NOMINE
Processo/procedimento	CONFERIMENTO INCARICHI
Descrizione del processo/procedimento	Conferimento incarichi a consulenti/collaboratori esterni



Input del processo/procedimento	Individuazione del soggetto a cui affidare l'incarico attraverso utilizzo di elenchi redatti dall'Agenzia su apposito Avviso Pubblico/affidamento a professionisti non presenti negli elenchi per particolari e specifiche competenze					
Output del processo/procedimento	Atto di conferimento dell'incarico					
Fasi del processo/procedimento	Attività del processo/procedimento	Soggetto che svolge l'attività	Eventi rischiosi	Analisi delle cause	Livello espositiveneal rischio	Misura
Fase 1 : individuazione delle modalità per la scelta del consulente/collaboratore cui affidare l'incarico	individuazione delle modalità per la scelta del consulente/collaboratore cui affidare l'incarico a seconda del tipo di incarico	Dirigente	Controlli incompiuti o carenti	Discrezionalità dell'individuazione delle modalità per la scelta del consulente	Medio	Codice di comportamento; Formazione del personale; Astensione in caso di conflitto di interessi;
Fase 2: selezione del consulente/collaboratore cui affidare l'incarico	selezione del consulente/collaboratore cui affidare l'incarico tramite analisi cv e relativa esperienza e professionalità	Dirigente/Responsabile di Ufficio	Incarichi affidati ai medesimi soggetti, assenza di rotazione nell'utilizzo dell'elenco, pressioni esterne	Scarsa responsabilizzazione interna, Inadeguata diffusione della cultura della legalità		Rotazione del personale; Focus Group in materia di anticorruzione; adempimenti di trasparenza e relativo monitoraggio



Fase 3: acquisizione disponibilità ad accettare l'incarico e trasmissione modulistica per le dichiarazioni necessarie al conferimento dell'incarico	acquisizione disponibilità ad accettare l'incarico e trasmissione modulistica per le dichiarazioni necessarie al conferimento dell'incarico	Dirigente/Responsabile di Ufficio	Carenza nelle motivazioni	Scarsa tracciabilità del processo		
Fase 4: predisposizione atto per il conferimento di incarico	predisposizione atto per il conferimento dell'incarico	Dirigente/Responsabile di Ufficio	Carenza nelle motivazioni	Scarsa tracciabilità del processo		

PROGRAMMAZIONE DELL'ATTUAZIONE DELLA TRASPARENZA

La “trasparenza” è la principale tra le misure obbligatorie preventive ed è disciplinata dal d.lgs. n. 14 marzo n. 33/2013 *“Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”*, come modificato dal d.lgs. n. 97/2016.

All'art. 1 di tale decreto, la trasparenza viene definita come *“accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche”*. L'art. 2, inoltre, precisa che *“Essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto ad una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di una amministrazione aperta, al servizio del cittadino”*.

Tali statuizioni segnano il passaggio dalla logica dell'adempimento alla cultura del servizio e dell'attenzione all'utente/cittadino.

All'art. 10 del medesimo decreto ha, invece, disciplinato il “coordinamento con il Piano Triennale per la prevenzione della corruzione”, attraverso la previsione del PTPC come sede in cui individuare, in apposita sezione, i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi del citato decreto. Con l'accorpamento tra la programmazione della Trasparenza e la programmazione delle misure di prevenzione della corruzione, la sezione della trasparenza diviene atto organizzativo fondamentale dei flussi informativi necessari per garantire l'individuazione, elaborazione, trasmissione e pubblicazione dei dati.

Tale stretta correlazione viene, ovviamente confermata e ribadita nei contenuti del PIAO, delineati nell'art. 3, lettera c), numeri da 1) a 7) del più volte citato D.P.C.M. del 30 giugno 2022, n. 132, il quale precisa che la Sezione dedicata alla prevenzione della corruzione debba contenere anche la disciplina della programmazione dell'attuazione della trasparenza, tanto da essere rubricata “Rischi corruttivi e trasparenza”.

Il ruolo di primo piano che il legislatore ha attribuito alla trasparenza si arricchisce, a seguito dell'introduzione del PIAO, con il riconoscimento del suo concorrere alla protezione e alla creazione di valore pubblico. Essa favorisce, in particolare, la più ampia conoscibilità dell'organizzazione e delle attività che ogni amministrazione o ente realizza in favore della comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, sia esterni che interni.

La trasparenza, in tale sezione del PIAO 2026-2028 dell'Arca Capitanata, è trattata quale misura deterrente dei fenomeni corruttivi in relazione alle strutture esposte a maggior rischio corruttivo.

Il concetto di “trasparenza” è stato gradualmente rinforzato, giungendo ad assumere la natura di un diritto, riconosciuto a tutti i cittadini, di accedere direttamente al patrimonio informativo delle pubbliche amministrazioni, con l'ampliamento del potere di controllo della collettività sull'operato delle stesse. L'obiettivo fondamentale posto dal Legislatore è, infatti, quello di mettere a disposizione dell'intera collettività tutte le “informazioni pubbliche” trattate dall'amministrazione.



Ne deriva che la trasparenza amministrativa, attraverso la pubblicità dei dati e delle informazioni, è il principale strumento per consentire ai cittadini di esercitare il diritto di controllo sull'andamento e sulla gestione delle funzioni pubbliche e per prevenire e contrastare i fenomeni di illegalità e di corruzione.

Come precisato nel PNA 2025 (Parte Speciale Trasparenza), nel nostro ordinamento, la trasparenza *“è stata elevata a livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili, come previsto dall’articolo 117, secondo comma, lettera m) della Costituzione. Ciò comporta che le amministrazioni e gli enti sono tenuti a garantire l’accessibilità totale alle informazioni detenute, favorendo la partecipazione dei cittadini e il controllo democratico sull’operato delle istituzioni”*.

Precondizione per raggiungere i livelli auspicati di trasparenza, è la corretta implementazione della sezione *“AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE”* (d’ora innanzi A.T.) nei portali istituzionali di ciascuna P.A, introdotta dal d.lgs. n. 33/2013, come integrato e modificato dal d.lgs. n. 97/2016, al fine della pubblicazione, da parte dei soggetti tenuti, di dati, idocumenti e informazioni richieste per legge, assicurando criteri di qualità che dovranno costituire parametri di riferimento per il RPCT e gli OIV ai fini del monitoraggio e dell’autovalutazione.

Tali criteri di qualità, sono identificati nel PNA 2025, nei seguenti:

- integrità: i dati/documenti/informazioni non devono essere parziali;
- costante aggiornamento: i dati/documenti/informazioni devono essere attuali e aggiornati rispetto al procedimento cui si riferiscono.
- completezza: i dati/documenti/informazioni pubblicati devono essere esatti, accurati, esaustivi e riferiti a tutti gli uffici dell’Amministrazione, ivi comprese le eventuali strutture interne e gli uffici periferici;
- tempestività: i dati/documenti/informazioni vanno pubblicati non appena adottati;
- semplicità di consultazione: i dati/documenti/informazioni devono essere organizzati in modo da consentirne agevolmente la consultazione, ad esempio evitando articolazioni complesse o ripetuti rinvii esterni;
- comprensibilità: i dati/documenti/informazioni devono essere chiari e facilmente intellegibili nel loro contenuto;
- omogeneità: i dati/documenti/informazioni devono essere coerenti e non presentare contraddittorietà rispetto ad altri dati del contesto d’uso dell’amministrazione/ente che li detiene;
- facile accessibilità: i dati/documenti/informazioni devono essere predisposti e pubblicati in formato aperto e riutilizzabili senza ulteriori restrizioni;
- conformità ai documenti originali in possesso dell’Amministrazione;
- riutilizzabilità e riusabilità del dato.

Istruzioni operative per una corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione ex d.lgs. n. 33/2013 sono state di recente fornite dall’ANAC nella delibera n. 495 del 25 settembre 2024, oltre che dalla precedente Delibere n. 1310/2016 (Prime linee guida recanti indicazioni sull’attuazione degli obblighi di pubblicità,

trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. n. 33/2013 come modificato dal d.lgs. n. 97/2016).

Trasparenza e tutela dei dati personali.

Le regole in materia di protezione dei dati personali sono sancite nel Regolamento (UE) 2016/679 e nel decreto legislativo 10 agosto 2018, n. 101 che adegua il Codice in materia di protezione dei dati personali – d.lgs. n. 196/2003 - alle disposizioni del Regolamento (UE).

Il principio di trasparenza assume rilevanza costituzionale, in quanto fondamento di diritti, libertà e principi costituzionalmente garantiti (artt. 1 e 97 Cost.). Il trattamento dei dati personali, in esecuzione di un'attività finalizzata al perseguimento dell'interesse pubblico o connesse all'esercizio di pubblici poteri, deve avere una base giuridica costituita da una norma di legge o, nei casi previsti dalla legge, di regolamento.

Fermo restando il valore riconosciuto alla trasparenza, prima di procedere alla pubblicazione sui propri siti istituzionali di dati e documenti, deve essere verificato l'obbligo di pubblicazione contenuto nel d.lgs. 33/2013 s.m.i. o in altre normative di settore.

Nel sancire come regola la trasparenza dell'azione amministrativa, è necessario un contemperamento fra tale principio, inteso come totale accessibilità delle informazioni riguardanti l'attività amministrativa (realizzata in particolar modo attraverso l'accesso civico) e il diritto alla riservatezza, tenuto conto dei molteplici dati personali detenuti e trattati dall'Ente.⁸

Con l'intento di fornire ai propri dipendenti gli strumenti necessari per attuare la trasparenza e l'accesso civico, nel rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali, l'Agenzia ha attivato percorsi di formazione in *house* (con il supporto tecnico del DPO), destinati ai dipendenti e in particolare ai responsabili di ufficio, a cui spetta il costante bilanciamento tra diritto alla *privacy* e trasparenza (intesa nella duplice accezione del diritto all'accesso civico riconosciuto ai cittadini e degli obblighi di pubblicazione gravanti sull'ente)⁹.

I responsabili di ufficio/referenti adempiono agli obblighi di pubblicazione dei dati sui siti *web* per finalità di trasparenza, nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679, quali quelli di:

- liceità, correttezza e trasparenza;
- minimizzazione dei dati;
- esattezza;
- limitazione della conservazione;

Lo stesso Considerando n. 4 del Regolamento (UE) 2016/679 prevede che «*Il diritto alla protezione dei dati di carattere personale non è una prerogativa assoluta, ma va considerato alla luce della sua funzione sociale e va contemperato con altri diritti fondamentali, in ossequio al principio di proporzionalità*».

⁹ C. Cost. n. 20/2019.



- integrità e riservatezza tenendo anche conto del principio di “responsabilizzazione” del titolare del trattamento.

In particolare, assumono rilievo i principi di adeguatezza, pertinenza e limitazione a quanto necessario rispetto alle finalità per le quali i dati personali sono trattati («minimizzazione dei dati») e quelli di esattezza e aggiornamento dei dati, con il conseguente dovere di adottare tutte le misure ragionevoli per cancellare o rettificare tempestivamente i dati inesatti rispetto alle finalità per le quali sono trattati.

L’Agenzia si avvale del DPO per il supporto in materia, il quale è chiamato a informare, fornire consulenza e sorvegliare in relazione al rispetto degli obblighi derivanti dalla normativa in materia di protezione dei dati personali (art. 39 del GDPR).

I soggetti responsabili per gli adempimenti di trasparenza.

Unitamente alla responsabilità attribuita al RPCT per gli adempimenti che gli competono, ai sensi dell’art. 10 co. 1 d.lgs. n. 33/2013 s.m.i., la trasparenza ed i correlati obblighi di pubblicazione dei dati e dei documenti previsti per legge, costituisce adempimento in carico ai Dirigenti e ai dipendenti responsabili di ufficio in riferimento alle attività attribuite ed espletate nell’ambito della relativa competenza.

Ai sensi dell’art. 43, comma 3, del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., i dirigenti sono, infatti, *“responsabili degli uffici dell’amministrazione garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge”* e, al contempo, ai sensi dell’art. 1, comma 14, della l. n. 190/2012, la *“violazione, da parte dei dipendenti dell’amministrazione, delle misure di prevenzione previste dal Piano anticorruzione”, tra le quali si annovera la trasparenza, “costituisce illecito disciplinare”*.

I dirigenti ed i responsabili di ufficio avendo una puntuale conoscenza delle attività di propria competenza, oltre che supportare il RPCT, provvedono, in quanto responsabili della trasmissione dei dati, documenti e informazioni per la pubblicazione, a

- garantire il rispetto dei tempi e/o scadenze di pubblicazione;
- diffondere, in modo capillare, la cultura della “trasparenza”;
- migliorare i flussi comunicativi all’interno dell’Agenzia.
- rispettare gli obblighi previsti dalla legge e successivi provvedimenti attuativi in materia;
- redigere reportistica semestrale in merito agli adempimenti eseguiti, con particolare riferimento agli artt. 14, 15 e 37 d.lgs. n. 33/2013 s.m.i., sanzionati a norma degli artt. 46 e 47 del decreto trasparenza;
- collaborare con il RPCT e la sua Struttura nel monitoraggio del rispetto delle previsioni del piano da parte dei responsabili P.O., di ufficio e di procedimento;
- segnalare al RPCT ogni esigenza di modifica del piano.



I soggetti responsabili operano al fine di favorire un continuo dialogo con il RPCT, supportato dalla propria Struttura, anche con la finalità di fare emergere, eventuali fattori di criticità. Il meccanismo di raccordo e di coordinamento tra il RPCT, i responsabili di ufficio e della pubblicazione è costituito da un sistema di comunicazione/informazione, da realizzarsi anche con note informative dalle quali si evince il grado di attuazione del PTPC nell'ambito delle proprie competenze. In caso di accertato inadempimento, il Dirigente competente ne terrà conto ai fini della valutazione di fine anno dei responsabili per la pubblicazione e della trasmissione dei dati.

Le misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi

Per il raggiungimento dell'obiettivo primario della misura della trasparenza, ovvero l'emersione e la prevenzione di fenomeni corruttivi, la legge individua una pluralità di obblighi di pubblicazione aventi ad oggetto informazioni, dati e documenti prodotti e detenuti dalle pubbliche amministrazioni e definisce la responsabilità dei dirigenti nel garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare (art. 43, co. 3 d.lgs. n. 33/2013 smi).

Il responsabile della trasmissione dei dati dell'Ufficio interessato dà avvio al processo di pubblicazione dell'Agenzia attraverso la trasmissione dei dati e delle informazioni al **responsabile della pubblicazione**, fermo restando le modalità decentrate di pubblicazione in materia di "consulenti e collaboratori" e di "bandi di gara e contratti" e di "sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati".

Nel caso in cui i dati e le informazioni siano oggetto di banche dati, il responsabile della trasmissione dei dati assicura sia la trasmissione all'Amministrazione titolare della banca dati, che l'invio degli stessi dati e informazioni al responsabile della pubblicazione dell'Agenzia, affinché venga creato, ai sensi dell'art. 9 *bis* co. 2 d.lgs. n. 33/2013 smi, nell'apposita sezione dell'*Amministrazione Trasparente* il collegamento ipertestuale a ciascuna banca dati contenente i relativi dati, informazioni o documenti, ferma restando la possibilità per le amministrazioni di continuare a pubblicare sul proprio sito i predetti dati purché identici a quelli comunicati alla banca dati relativa.

Al fine di assicurare la completa attuazione della trasparenza e il perseguimento degli obiettivi ad essa correlati il responsabile della pubblicazione:

- provvede ad adeguare la sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale alle disposizioni normative vigenti;
- cura l'uniformità grafica delle pagine *web*, al fine di rendere fruibile e veloce la consultazione delle stesse;
- riferisce tempestivamente al RPCT su qualsivoglia anomalia dovesse riscontrare nei dati oggetto di pubblicazione;
- cura la pubblicazione dei dati che saranno trasmessi dalle strutture competenti, ferma restando l'attività di pubblicazione che attualmente i responsabili degli uffici curano in autonomia.

Al contempo, i responsabili della trasmissione dei dati garantiscono che i documenti e gli atti trasmessi oggetto di pubblicazione obbligatoria:

- siano redatti in forma chiara e semplice, tali da essere facilmente comprensibili al soggetto che ne prende visione;
- siano trasmessi al responsabile della pubblicazione i documenti e i dati nei formati di pubblicazione, garantendo le puntuali osservanze di quanto prescritto dalla legge e dalle linee ANAC;
- siano completi nel loro contenuto, e degli allegati costituenti parte integrante e sostanziale dell'atto;
- contengano l'indicazione della loro provenienza, e previa attestazione di conformità all'originale in possesso dell'amministrazione;
- vengano pubblicati tempestivamente e comunque non oltre il termine massimo previsto dalla legge ;
- vengano pubblicati per un periodo di 5 anni, decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione e comunque fino a che gli atti pubblicati producano i loro effetti.

Ai sensi dell'art. 8 co. 3 d.lgs. n. 33/2013, come modificato dal d.lgs. n. 97/2016, trascorso il quinquennio o comunque i diversi termini sopra richiamati, la trasparenza degli atti, dati e informazioni è assicurata mediante la possibilità di presentare l'istanza di accesso civico generalizzato non essendo più necessaria la conservazione nella sezione archivio.

Inoltre, i responsabili della trasmissione dei dati rispondono direttamente della correttezza e veridicità delle informazioni trasmesse.

Per favorire il diritto alla conoscibilità dei documenti, informazioni e dati relativi ai flussi informativi oggetto di pubblicazione obbligatoria, il "Decreto Trasparenza" definisce le caratteristiche che essi devono avere:

- formato aperto del dato (art. 3 d.lgs. n. 33/2013 smi): consente la possibilità di fruire del dato e riutilizzarlo gratuitamente senza ulteriori restrizioni se non l'obbligo di citarne la fonte e di rispettarne l'integrità.

Tutti i documenti, atti ed informazioni, comprese le dichiarazioni di varia tipologia, che possono avere anche un'origine digitale, sono pubblicati in formato aperto nel rispetto delle leggi vigenti e nel rispetto delle disposizioni in materia di protezione dei dati personali.

- informazioni di "qualità" (art. 6 d.lgs. n. 33/2013 smi): ovvero le amministrazioni devono assicurarne l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, nonché la conformità ai documenti originali in possesso dell'amministrazione, l'indicazione della loro provenienza e la riutilizzabilità.
- esposizione in tabelle dei dati oggetto di pubblicazione: esposizione sintetica dei dati al fine di aumentare il livello di comprensibilità e di semplicità di consultazione dei dati.
- indicazione della data di aggiornamento del dato, documento ed informazione: distinzione fra data iniziale di pubblicazione da quella del successivo aggiornamento.

I principi generali e comuni alla pubblicazione



L'art. 7 d.lgs. n. 33/2013 s.m.i. statuisce che *“I documenti, le informazioni e i dati oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente, resi disponibili anche a seguito dell'accesso civico di cui all'articolo 5, sono pubblicati in formato di tipo aperto ai sensi dell'articolo 68 del Codice dell'amministrazione digitale, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, e sono riutilizzabili ai sensi del decreto legislativo 24 gennaio 2006, n. 36, del decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, e del decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, senza ulteriori restrizioni diverse dall'obbligo di citare la fonte e di rispettarne l'integrità”*. I documenti, atti ed informazioni, comprese le dichiarazioni di varia tipologia, che possono avere anche un'origine digitale, sono pubblicati in formato aperto nel rispetto delle leggi vigenti e delle linee guida adottate dal Garante per la protezione dei dati personali.

Fermo restando il valore attribuito alla trasparenza, è da rilevare che la pubblicazione dei dati deve secondo i principi applicabili al trattamento dei dati personali, quali liceità, correttezza, minimizzazione dei dati, esattezza, limitazione della conservazione.

Il medesimo d.lgs. 33/2013, all'art. 7-bis, comma 4, dispone inoltre che *«Nei casi in cui norme di legge o di regolamento prevedano la pubblicazione di atti o documenti, le pubbliche amministrazioni provvedono a rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione»*.

A tal fine, i responsabili della trasmissione dei dati, documenti e informazioni sono tenuti ad attuare l'insieme delle misure e degli accorgimenti previsti, in tutti i casi di diffusione di dati personali sui propri siti istituzionali per finalità di trasparenza.

I responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati documenti e informazioni ai sensi dell'art. 6 *“Qualità delle informazioni”* d.lgs. n. 33/2013 s.m.i., inoltre, sono tenuti a *“garantire la qualità delle informazioni riportate nei siti istituzionali nel rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla legge, assicurandone l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, nonché la conformità ai documenti originali in possesso dell'amministrazione, l'indicazione della loro provenienza e la riutilizzabilità secondo quanto previsto dall'articolo 7. L'esigenza di assicurare adeguata qualità delle informazioni diffuse non può, in ogni caso, costituire motivo per l'omessa o ritardata pubblicazione dei dati, delle informazioni e dei documenti”*.

La qualità delle informazioni deve essere intesa come adeguata (completa, tempestiva e omogenea), affidabile (integra, conforme all'originale e aggiornata costantemente), fruibile (di semplice consultazione, comprensibile, riutilizzabile e facilmente accessibile).

L'iter della trasmissione coinvolge i responsabili di ufficio, i quali sono tenuti:

- chiedere, con apposita nota protocollata agli atti dell'Agenzia, indirizzata al Responsabile per la pubblicazione ed al RPCT, la pubblicazione degli atti/documenti, nel rispetto della normativa vigente, indicando la relativa sezione e sottosezione del sito web e/o della relativa sezione *“amministrazione Trasparente”* di appartenenza, ed allegando i singoli file destinati alla pubblicazione;



- all'adempimento degli obblighi di cui agli artt. 15 e 37 d.lgs. n. 33/2013 smi, mediante l'uso di applicativi informatici che consentono la pubblicazione diretta sul portale, integrati nella piattaforma gestionale "Urbi Smart";

Essi, inoltre, devono:

- come presupposto indefettibile della pubblicazione, elaborare i dati e le informazioni di competenza curandone la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, nonché la conformità ai documenti originali in possesso dell'Agenzia (art. 6 ss. d.lgs. n. 33/2013 smi) nel rispetto della normativa in materia di privacy. Devono dare, inoltre, indicazione della loro provenienza, garantendone la riutilizzabilità;
- adempiere agli obblighi di pubblicazione, garantendo il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge;
- provvedere, con le medesime modalità, all'aggiornamento periodico dei dati e delle informazioni e, in ogni caso, ogni qualvolta vi siano da apportare modifiche significative dei dati o si debba provvedere alla pubblicazione di documenti urgenti (dando comunque comunicazione al RPCT).

Il responsabile adempie nei termini di legge e provvede alla relativa pubblicazione nel rispetto della normativa in materia di privacy.

Pertanto, egli è tenuto a:

- provvedere alla pubblicazione tempestiva dei dati e/o delle informazioni ricevute, valutando il rispetto del formato dei dati alle normative vigenti, anche in materia di privacy, entro 5 giorni dal loro ricevimento;
- eseguire monitoraggio semestrale della sezione "Amministrazione trasparente" del portale istituzionale, mediante reportistica da trasmettere al RPCT e alla Struttura di Supporto che, a loro volta, effettueranno controlli a campione sui dati oggetto di detta reportistica;
- archiviare le informazioni, in raccordo con il RPCT, nel rispetto delle disposizioni in materia di trasparenza e di trattamento dei dati personali.

Per le pubblicazioni decentrate ai responsabili della trasmissione, quale ad esempio gli adempimenti ex artt. 15 e 37 d.lgs. n. 33/2013 smi, il responsabile per la pubblicazione, invece, è tenuto a monitorare la completezza e la chiarezza di detti dati nel rispetto della normativa vigente.

Le misure attuative degli obblighi di trasparenza

L'ARCA Capitanata garantisce la trasparenza del suo operato e rende accessibili i propri servizi attraverso il sito *web* istituzionale www.arcacapitanata.it che rappresenta il sistema primario di comunicazione.

I contenuti del sito web dell'ARCA Capitanata si suddividono in:

- informazioni, documentazione e comunicazioni ufficiali, ovvero le informazioni sull'amministrazione, sulle sue funzioni, obiettivi e procedimenti;
- informazioni di servizio, ovvero le modalità per accedere ai contenuti e alla documentazione, come contattare strutture e servizi;
- servizi *on line* che sostituiscono servizi di sportello; in particolare è attivo il servizio di richiesta on line di manutenzione, con relativa modulistica per richiedere i servizi erogati dall'Ente. Nell'ambito del più ampio obiettivo del rinnovamento tecnologico del sistema informatico, nell'anno 2020, l'Agenzia



ha implementato i servizi *on line* da fornire all'utenza, in modo da rafforzare la funzione svolta dal sito istituzionale, di garanzia della trasparenza come accessibilità totale dei dati e dei documenti dell'amministrazione.

In ottemperanza agli scopi di trasparenza, integrità e piena accessibilità, così come previsto dal d.lgs. n. 33/2013 smi, nella Home Page è riportata in evidenza la sezione "Amministrazione Trasparente" strutturata sulla base delle indicazioni contenute nella Tabella A del d.lgs. n. 33/2013 smi e delle successive linee guida fornite dall'ANAC.

Al suo interno confluiscono, attraverso la suddivisione in sotto-sezioni, gli atti, i dati e le informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria, come visionabile e consultabile nella sezione "Amministrazione Trasparente" del portale istituzionale dell'Agenzia <http://www.arcacapitanata.it>.

Assolvimento, monitoraggio e vigilanza sull'attuazione degli obblighi di trasparenza.

La corretta attuazione degli obblighi di trasparenza è garantita attraverso l'attività di monitoraggio e vigilanza svolta dal RPCT e dalla sua struttura.

Il RPCT svolge, con l'ausilio della propria Struttura di Supporto, la funzione di controllo dell'effettiva attuazione da parte dei responsabili degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente.

Particolare valore assumono le attestazioni semestrali che, su istanza del RPCT, ciascun responsabile di ufficio redige secondo l'apposito modulo, a tal fine somministrato, che ha ad oggetto l'avvenuto o il non avvenuto adempimento degli obblighi di pubblicazione di propria competenza, anche in relazione all'effettività, alla completezza ed alla qualità dei dati pubblicati.

La funzione di controllo in questione è stata ulteriormente rafforzata in capo al RPCT dell'Agenzia con il "*Regolamento dell'attività di controllo del RPCT*", approvato con deliberazione dell'Amministratore Unico n. 233 del 5.12.2024.

Nella specie, tale regolamento disciplina i criteri e le modalità di svolgimento dei controlli effettuati dal RPCT dei procedimenti dell'Arca Capitanata, finalizzati al riscontro del corretto adempimento formale e sostanziale degli obblighi cui sono normativamente tenuti gli uffici ed i rispettivi dirigenti/responsabili, in materia di anticorruzione e trasparenza.

Formano, quindi, oggetto del suindicato controllo le determine emesse da ciascuna Area Dirigenziale di cui si compone l'Agenzia e le Delibere dell'Amministratore Unico adottate su proposta dei singoli uffici.

L'attività in questione si estrinseca, pertanto, in controlli di carattere "successivo", ovvero espletati a seguito della relativa approvazione e pubblicazione, effettuati "a campione" con cadenza semestrale (entro il 31 luglio per le Determine dirigenziali e le Delibere dell'Amministratore Unico approvate e pubblicate dall'1 gennaio al 30 giugno di ciascun anno ed entro il 31 gennaio per le Determine dirigenziali ed le Delibere dell'Amministratore Unico approvate e pubblicate dall'1 luglio al 31 dicembre di ciascun anno), rispetto ad una percentuale di atti calcolata in maniera proporzionale al numero di quelli effettivamente adottati e in modalità equamente ripartita tra gli uffici afferenti a ciascuna Area dirigenziale, oltre che dall'Ufficio Legale/Avvocatura (in posizione di Staff all'Amministratore), che ne hanno formulato la relativa proposta.



I controlli disciplinati nel regolamento in questione sono specificatamente finalizzati a valutare l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di garanzia della trasparenza previste, in via generale, dalla normativa vigente in materia e, nella specie, disciplinate, nella Sottosezione 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza" dei PIAO adottati annualmente dall'Arca Capitanata.

Tali controlli sono, pertanto condotti considerando quale parametro:

- le misure obbligatorie per la prevenzione della corruzione, discendenti da specifiche disposizioni di legge e che, in quanto tali, devono necessariamente essere previste e attuate dall'Agenzia in quanto fondamentali nella prevenzione dei fenomeni corruttivi;
- le misure ulteriori per la prevenzione della corruzione, che si aggiungono alle misure obbligatorie e sono individuate e correlate alla peculiarità e specificità dell'attività amministrativa svolta dall'Agenzia;
- gli adempimenti in tema di trasparenza amministrativa, con particolare riferimento agli eventuali obblighi di pubblicazione nella specifica sezione della "Amministrazione Trasparente" sul portale istituzionale dell'Agenzia.

Le attestazioni OIV

L'art. 44 del "Decreto Trasparenza" attribuisce all'Organismo Indipendente di Valutazione precisi compiti di verifica e vigilanza sull'attuazione degli obblighi di trasparenza vigenti e le relative risultanze sono utilizzate dall'Organismo stesso ai fini della valutazione della *performance* organizzativa e individuale.

Annualmente l'OIV svolge un'attività di rilevazione basata sulla verifica della pubblicazione, della completezza, dell'aggiornamento e del formato di documenti, dati ed informazioni soggetti all'obbligo di pubblicazione come indicato nella apposita griglia di attestazione allegata ad apposite delibere che l'ANAC emana annualmente, al fine di verificare il corretto assolvimento degli obblighi di pubblicazione e la completezza dei relativi contenuti, rispetto e specifiche sottosezioni della "Amministrazione Trasparente" dei siti web istituzionali delle PP.AA.

Nello svolgimento di tali accertamenti, l'OIV si avvale dei risultati e degli elementi emersi dalla attività di controllo e monitoraggio svolto dal RPCT ai sensi dell'articolo 43 co. 1 d.lgs. n. 33/2013 smi.

I citati documenti di attestazione, unitamente alla griglia allegata e al documento di sintesi dell'attività di rilevazione svolta sono pubblicati, per ciascun anno, nell'apposita sotto-sezione dell'*Amministrazione Trasparente* del sito web dell'Arca Capitanata, "Controlli e rilievi sull'amministrazione/Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe/Attestazione dell'OIV".

Obblighi di trasparenza e contratti pubblici

Come già rilevato nella “Introduzione” della presente sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza”, il concetto di trasparenza, quale elemento di “valore pubblico” e strumento della prevenzione della corruzione, assume valenza pregnante in ambito di appalti e contratti pubblici.

Tale assunto si pone alla base sia del PNA 2022, che dedica un’apposita sezione della relativa “Parte Speciale” al tema della “Trasparenza in materia di contratti pubblici”(pag. 112-121), sia del nuovo “Codice dei Contratti Pubblici”, adottato con D.lgs. n. 36 del 31.03.2023 (entrato in vigore il 1° luglio 2023), il quale, in coerenza con le indicazioni del predetto PNA, riserva alla trasparenza un ruolo fondamentale, nella disciplina contenuta, essenzialmente, negli art. 20, 21, 23 e 28 (in applicazione dal 1° gennaio 2024, su disposizione dell’art. 225, comma 2).

La profondità e l’ampiezza che il legislatore ha voluto imprimere alla trasparenza dei contratti pubblici si traduce, innanzitutto, in specifici obblighi per le stazioni appaltanti di pubblicare atti, dati e informazioni nella sezione “Amministrazione trasparente” che afferiscono all’intero “ciclo di vita” degli stessi e ad ogni tipologia di appalto (di servizi, forniture, lavori e opere, concorsi pubblici di progettazione, concorsi di idee e di concessioni - e ad ogni fase - dalla programmazione alla scelta del contraente, dall’aggiudicazione fino all’esecuzione del contratto).

Come rilevato nel PNA 2022, in questa fase storica *“in cui il legislatore ha introdotto regimi derogatori nelle procedure di affidamento degli appalti in considerazione dell’emergenza sanitaria, prima, e per favorire il raggiungimento degli interventi del PNRR, poi, va senza dubbio valorizzato il ruolo della trasparenza come misura cardine per assicurare un importante presidio in funzione di anticorruzione, oltre che di controllo sociale sull’operato e sui risultati ottenuti dalle stazioni appaltanti, sia nell’aggiudicazione che nell’esecuzione di opere, di servizi e forniture”¹⁰*, nell’ottica dell’identificazione della trasparenza quale *“indeclinabile principio posto a presidio di garanzia, ex ante, di una effettiva competizione per l’accesso alla gara e, ex post, di un’efficace controllo sull’operato dell’aggiudicatario”*.

A tal fine, il PNA 2022, con l’apposito “Allegato 9”, ha elencato, per ogni procedura contrattuale, dai primi atti all’esecuzione, gli obblighi di trasparenza in materia di contratti pubblici oggi vigenti cui le amministrazioni devono riferirsi per i dati, atti, informazioni da pubblicare nella sotto-sezioni di primo livello “Bandi di gara e contratti” della sezione “Amministrazione trasparente” dei relativi siti web istituzionali, con specifiche indicazioni concernenti, che si traducono in altrettanti specifici obblighi di pubblicazione, in relazione alle procedure afferenti agli investimenti pubblici finanziati in tutto o in parte con le risorse previste dal PNRR e dal PNC e dai programmi cofinanziati dai fondi strutturali dell’Unione europea, poiché *“l’ingente quantità di risorse disponibili richiede adeguati presidi di prevenzione della corruzione, rispetto ai quali la trasparenza della fase esecutiva degli affidamenti riveste grande importanza”¹¹*.

Al contempo, il nuovo Codice dei contratti pubblici introdotto dal d.lgs. n. 36/2023, ha introdotto il concetto/obiettivo di completa digitalizzazione delle procedure e la interoperabilità delle piattaforme,

¹⁰ PNA 2022, pag. 113

¹¹ PNA 2022, pag. 113



secondo il principio dell'once only, ossia dell'unicità dell'invio di dati, documenti e informazioni alle stazioni appaltanti.

Nella specie, il d.lgs. n. 36/2023 ha riformulato l'art. 37 del d. lgs. n. 33/2013, disciplinante gli obblighi di pubblicazione concernenti i contratti pubblici di lavori, servizi e forniture, stabilendo che le stazioni appaltanti pubblicano i dati, gli atti e le informazioni, secondo quanto previsto dall'art. 28 del codice dei contratti pubblici.

Tale art. 28 prevede che le informazioni e i dati relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture, nonché alle procedure del ciclo di vita dei contratti pubblici, ove non considerati riservati ovvero secretati, siano tempestivamente trasmessi alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP) presso l'ANAC da parte delle stazioni appaltanti e dagli enti concedenti attraverso le piattaforme di approvvigionamento digitale utilizzate per svolgere le procedure di affidamento e di esecuzione dei contratti pubblici, spettando alle stazioni appaltanti il compito di assicurare il collegamento tra la sezione «Amministrazione trasparente» del sito istituzionale e la stessa BDNCP, secondo le disposizioni di cui al Decreto Legislativo n. 33/2013.

Il medesimo art. 28 del d.lgs. 36/2023 ha demandato, all'ANAC, l'individuazione delle informazioni, dei dati e delle relative modalità di trasmissione per l'adempimento, da parte delle P.A. stazioni appaltanti, alle prescrizioni in materia di trasparenza dei contratti pubblici.

Tali indicazioni/prescrizioni sono state fornite dall'Anac con la delibera n. 264 del 20 giugno 2023, modificata e integrata con delibera n. 601 del 19 dicembre 2023, la quale dispone che, in base alla digitalizzazione e alla gestione del ciclo di vita dei contratti tramite piattaforme di approvvigionamento digitale, le stazioni appaltanti e gli enti concedenti pubblicano, sul sito istituzionale, sezione "Amministrazione trasparente" (AT), sottosezione "Bandi di gara e contratti", l'insieme di dati e atti relativi al ciclo di vita del contratto, attraverso il collegamento ipertestuale che rinvia, in forma immediata e diretta, alla sezione della BDNCP dove sono pubblicate, per ogni procedura di affidamento associata ad un CIG, tutte le informazioni che le stazioni appaltanti hanno trasmesso alla BDNCP, rimanendo, invece, fermo l'obbligo di pubblicare integralmente, nella medesima sottosezione "Bandi di gara e contratti", i dati e atti relativi al ciclo di vita del singolo contratto che non sono comunicati alla BDNCP ma restano comunque oggetto di pubblicazione obbligatoria.

Per tali ultime fattispecie, ove gli atti e i documenti siano già pubblicati sulle piattaforme di approvvigionamento digitale, ai sensi e nel rispetto dei termini e dei criteri di qualità delle informazioni stabiliti dal d.lgs. 33/2013 (artt. 6, qualità delle informazioni, e 8, co. 3, tempo di pubblicazione), le suindicate delibere ANAC, nel rispetto del principio di semplificazione, ritengono sufficiente che in AT venga riportato il link alla piattaforma in modo da consentire a chiunque la visione dei suddetti atti e documenti.

Funzioni di controllo della trasparenza e sanzioni

L'attività di vigilanza sull'attuazione delle disposizioni che sanciscono gli obblighi di pubblicazione si svolge su 3 livelli, a seconda dei soggetti che sono chiamati ad esercitare tali funzioni di **controllo**.

- Il RPCT (art. 43 d.lgs. n. 33/2013 smi)
 - svolge la funzione di controllo su tutti gli adempimenti degli obblighi di pubblicazione;
 - segnala all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità Nazionale Anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione. (art. 43 d.lgs. n. 33/2013 smi)
- l'Organismo Indipendente di Valutazione (art. 44 d.lgs. n. 33/2013 smi)
 - verifica l'attuazione e adempimento degli obblighi di trasparenza nella misurazione e valutazione delle *performance* sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati.
- l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) (art.45 d.lgs. n. 33/2013 smi)
 - controlla l'esatto adempimento degli obblighi di pubblicazione ed esercita poteri ispettivi mediante richiesta di notizie, informazioni, atti e documenti, ordinando di procedere entro un termine non superiore a trenta giorni alla pubblicazione di dati documenti e informazioni, all'adozione di atti o provvedimenti richiesti dalla normativa vigente, nonché alla rimozione di comportamenti o atti contrastanti con i Piani e le regole sulla trasparenza.
 - controlla l'operato dei responsabili per la trasparenza;
 - segnala i casi di inadempimento o di adempimento parziale degli obblighi di pubblicazione all'ufficio di disciplina dell'amministrazione interessata ai fini dell'eventuale attivazione del procedimento disciplinare a carico del responsabile o del dirigente tenuto alla trasmissione delle informazioni;
 - segnala gli inadempimenti ai vertici politici dell'Amministrazione, agli OIV e, se del caso, alla Corte dei Conti, ai fini dell'attivazione delle altre forme di responsabilità;
 - rende pubblici i relativi provvedimenti adottati.

Le **sanzioni** previste per la violazione degli obblighi di trasparenza e, in generale, le conseguenze negative derivanti dalla mancata pubblicazione, possono essere distinte in due categorie:

- sanzioni valide per qualsiasi violazione di obblighi di pubblicazione;
- sanzioni previste per casi specifici.

In generale, come disposto dall'art. 46 del *"Decreto Trasparenza"*, *"L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e il rifiuto, il differimento e la limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5-bis, costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili"*.

La violazione degli obblighi di pubblicazione non dà luogo a responsabilità qualora il Responsabile provi che l'inadempimento è dipeso da causa a lui non imputabile.

Il “Decreto Trasparenza” prevede, altresì, all’art. 47, specifiche violazioni di determinati obblighi di pubblicazione e trasparenza e, a seconda della fattispecie di inadempimento, individua correlate sanzioni, irrogate direttamente dall’ANAC secondo un proprio regolamento in materia:

- ❖ Violazione degli obblighi di comunicazione dei dati di cui all’art. 14 co.1, riguardanti i titolari di incarichi politici, con riferimento a:
 - situazione patrimoniale complessiva;
 - titolarità di imprese;
 - partecipazioni azionarie proprie, del coniuge e dei parenti entro il secondo grado di parentela;
 - compensi cui dà diritto la carica;
 - Sanzione a carico del responsabile della mancata comunicazione dei dati:
 - sanzione amministrativa pecuniaria da 500 a 10.000 euro;
 - pubblicazione del provvedimento sanzionatorio sul sito internet dell’amministrazione o degli organismi interessati.
- ❖ Violazione degli obblighi di comunicazione dei dati di cui all’art. 14 co. 1 *ter* da parte del dirigente circa:
 - gli emolumenti complessivi percepiti a carico della finanza pubblica, anche in relazione al “limite al trattamento economico del personale pubblico” previsto dall'articolo 13, co. 1, del decreto legge del 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89.
 - Sanzione a carico del dirigente e del responsabile della mancata pubblicazione dei dati:
 - sanzione amministrativa pecuniaria da 500 a 10.000 euro
 - pubblicazione del provvedimento sanzionatorio sul sito internet dell’amministrazione o degli organismi interessati.
 - Trasparenza nell'utilizzo delle risorse pubbliche (art. 4-*bis* co.2. d.lgs. n. 33/2013 smi)
 - Fattispecie di inadempimento:
- ❖ Violazione dell’obbligo di pubblicazione dei dati sui pagamenti dell’Amministrazione e mancata possibilità di consultazione in relazione - alla tipologia di spesa sostenuta- all'ambito temporale di riferimento - ai beneficiari.
 - Sanzione a carico del responsabile della mancata pubblicazione dei dati:
 - sanzione amministrativa pecuniaria da 500 a 10.000 euro
 - pubblicazione del provvedimento sanzionatorio sul sito internet dell’amministrazione o degli organismi interessati.
- ❖ Violazione dell’obbligo di pubblicazione dati concernenti i titolari di incarichi di collaborazione o consulenza (art. 15 d.lgs. n. 33/2013 smi) circa:
 - gli estremi degli atti di conferimento di incarichi di collaborazione o di consulenza a soggetti esterni a qualsiasi titolo per i quali è previsto un compenso;
 - l’indicazione dei soggetti percettori



- la ragione dell'incarico
- l'ammontare erogato con conseguente pagamento del corrispettivo dell'incarico di cui è stata omessa tale pubblicazione
- Sanzione a carico del dirigente che ha disposto l'incarico, accertata all'esito del procedimento disciplinare:
 - sanzione pari alla somma corrisposta
 - fatto salvo il risarcimento del danno del destinatario (ove ricorrano le condizioni di cui all'art. 30 del d.lgs. 2 luglio 2010, n. 104 -"azione di condanna"-).

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

SOTTOSEZIONE 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La presente sezione descrive l'assetto organizzativo dell'Agenzia in vigore dal 01/11/2025, giusta **Delibera dell'Amministratore Unico n. 193 del 6 ottobre 2025**, con la quale è stato ridefinito l'assetto complessivo dell'Agenzia, individuando le nuove Aree, i Settori e gli Uffici, nonché le Elevate Qualificazioni, in sostituzione del precedente assetto organizzativo, disposto con deliberazione dell'Amministratore Unico n. 132 del 27/07/2023.

Il vigente assetto prevede una **struttura dipartimentale**, al cui vertice è collocato il **Direttore**, all'interno della quale sono presenti le **macro aree**, la cui responsabilità è rimessa ai **Dirigenti**, che costituiscono un'aggregazione di **settori omogenei**, all'interno dei quali sono incardinati gli uffici di relativa pertinenza, corrispondenti alle missioni istituzionali dell'Agenzia.

Il nuovo assetto prevede, altresì, l'istituzione di **uffici in staff all'Amministratore Unico e/o al Direttore**, al fine di garantirne la massima autonomia operativa e gestionale.

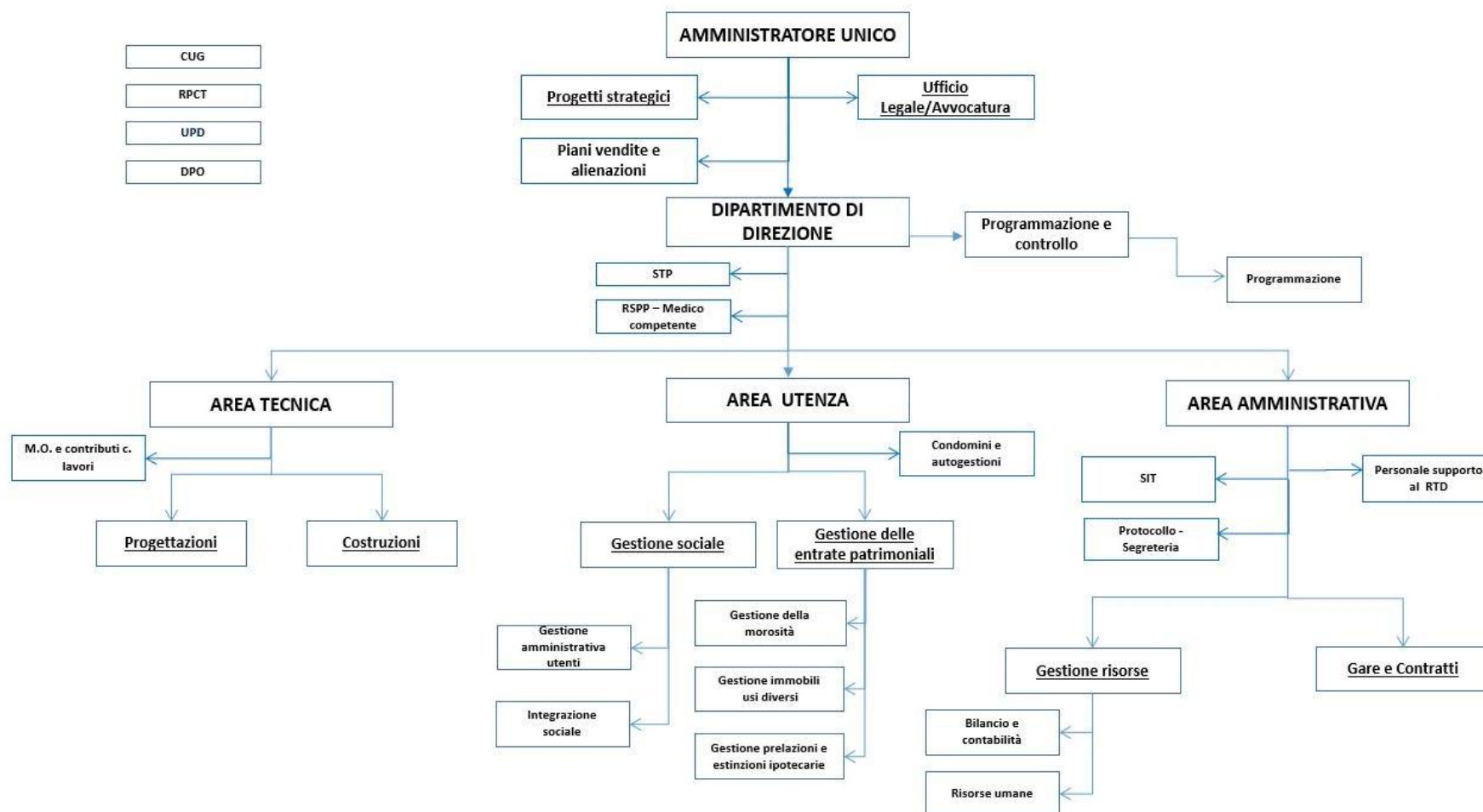
Nell'ambito di tale articolazione sono istituite **posizioni di lavoro di "Elevata Qualificazione" (EQ)**, ai sensi dell'art. 16 del CCNL Comparto Funzioni Locali 2019-2021, caratterizzate da elevata autonomia gestionale, responsabilità amministrativa e di risultato, attribuite per lo svolgimento di funzioni di particolare complessità tecnico-professionale o gestionale, individuate in coerenza con le esigenze organizzative dell'Agenzia.

La riorganizzazione è finalizzata a garantire una maggiore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, l'incremento quali-quantitativo dei servizi erogati e la valorizzazione delle professionalità interne.

Segue l'organigramma generale dell'Agenzia e l'articolazione del Dipartimento di Direzione e delle Aree con le relative funzioni.

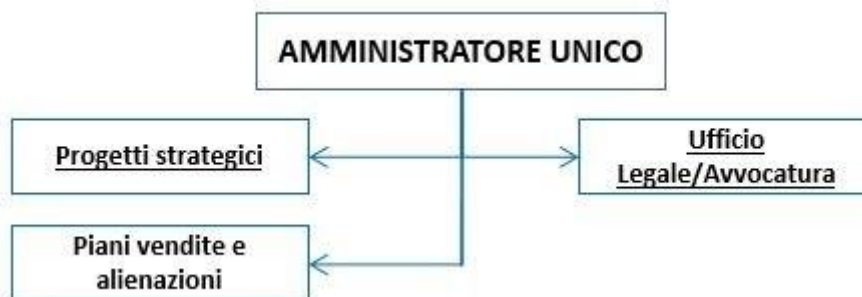


ORGANIGRAMMA GENERALE



AMMINISTRATORE UNICO

UFFICI IN STAFF



Ai sensi dell'art. 9 della **legge regionale 20 maggio 2014, n. 22**, l'Amministratore Unico rappresenta legalmente l'Agenzia, ne sovrintende al buon funzionamento e adotta i provvedimenti di indirizzo e controllo strategico, vigilando sulla loro attuazione. Egli determina le linee generali di azione, approva la dotazione organica e i regolamenti interni, esercitando le funzioni di indirizzo e di vigilanza generale, in coerenza con gli indirizzi della Giunta Regionale.

Sono istituiti in *staff* all'Amministratore Unico i seguenti Uffici:

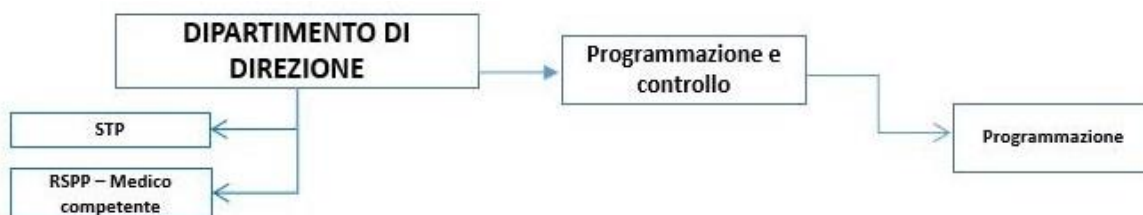
- **Ufficio Legale/Avvocatura (EQ)** – cura la tutela degli interessi dell'Agenzia nella gestione delle pratiche stragiudiziali e del contenzioso, fornisce supporto giuridico e amministrativo agli organi di vertice e agli uffici, redigendo pareri e assicurando la difesa dell'Ente nei procedimenti giudiziari. Gestisce gli incarichi legali a professionisti esterni e collabora con le autorità competenti nelle procedure di rilascio e recupero alloggi, garantendo gli adempimenti in materia di trasparenza e anticorruzione. All'ufficio è garantita "piena indipendenza ed autonomia nella trattazione esclusiva e stabile degli affari legali dell'ente" ed il diritto, riconosciuto agli avvocati, ad un "trattamento economico adeguato alla funzione professionale svolta". Il suddetto ufficio, la cui responsabilità dirigenziale viene rimessa al Direttore, espleta le attività di patrocinio e difesa dell'Agenzia nei giudizi di cui sia parte (attrice/ricorrente e/o convenuta/resistente); il relativo ministero è esercitato dai funzionari iscritti all'elenco speciale degli addetti agli uffici legali.
- **Progetti Strategici (EQ)** – coordina la programmazione, progettazione ed esecuzione delle procedure di evidenza pubblica e liquidazione per attività di manutenzione straordinaria degli immobili relativa a localizzazioni della legge n. 560/93 o derivanti da altre fonti di finanziamento; attività di riattamento alloggi per attività di manutenzione non rientranti nelle competenze dell'Ufficio manutenzione ordinaria e contributo conto lavori; attività di recupero alloggi di concerto con l'Area Utenza; adempimenti connessi alla trasparenza. Opera in raccordo con i Dirigenti competenti per materia.



- **Piani Vendite e Alienazioni** – gestisce le attività relative alla vendita del patrimonio immobiliare dell'Agenzia, dalla verifica tecnico-amministrativa alla predisposizione documentale e al supporto per la stipula. Cura la raccolta e digitalizzazione degli atti, l'aggiornamento dei fascicoli immobiliari e l'attuazione dei piani di alienazione nel rispetto della normativa vigente.

Il personale e le posizioni di Elevata Qualificazione in staff all'Amministratore Unico hanno, quale **dirigente di riferimento**, il **Direttore dell'Agenzia**, ad eccezione dell'EQ *Progetti Strategici*, la cui dipendenza funzionale è definita in relazione al progetto e al dirigente competente per materia.

DIPARTIMENTO DIREZIONE



Il **DIPARTIMENTO DI DIREZIONE** è preposto alla gestione amministrativa complessiva dell'Agenzia. A capo del Dipartimento di Direzione vi è il **Direttore**, il quale, nella qualità di Responsabile delle complessive attività, coordina i Dirigenti, in assolvimento dei compiti, obiettivi e direttive assegnati a questi ultimi dall'Amministratore unico e ne verifica costantemente l'attuazione e il raggiungimento.

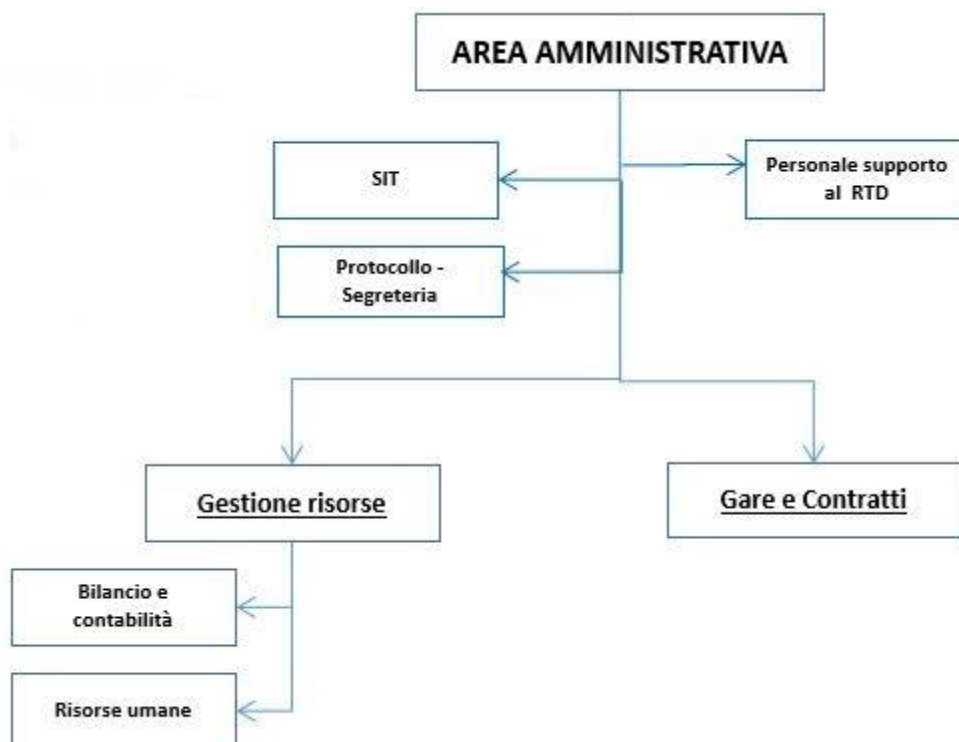
Sono incardinati nel Dipartimento:

- **Settore Programmazione e Controllo** - funzionale alle attività di cui all'art. 13, comma 3, della legge regionale n. 22/2014 per le quali, in particolare, il Direttore: a) coadiuva l'Amministratore unico nell'adozione delle scelte strategiche, nella definizione degli obiettivi e indirizzi dell'Agenzia nonché nell'adozione di ognuno e tutti i provvedimenti di competenza del primo; b) collabora continuativamente con l'Amministratore unico al quale relaziona periodicamente sulla propria attività formulando proposte sia per l'adozione dei provvedimenti non di propria esclusiva competenza che in relazione al programma annuale e pluriennale di attività.
- **Ufficio Programmazione** – svolge attività di supporto nella definizione e aggiornamento della programmazione strategica e operativa.

Sono collocati in *staff* al Direttore:

- la Struttura Tecnica Permanente (STP);
- il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) e il Medico Competente.

AREA AMMINISTRATIVA



AREA AMMINISTRATIVA, la cui responsabilità rimessa ad un dirigente, è articolata nei Settori Gestione Risorse e Gare e Contratti.

- **Settore Gestione Risorse (EQ)** – si occupa della programmazione e rendicontazione contabile dell’Agenzia, curando la redazione del bilancio di previsione, delle variazioni e del rendiconto di gestione. Gestisce gli adempimenti fiscali e tributari, i rapporti con il tesoriere e con l’Organo di revisione, e supporta il Dirigente nella verifica contabile e finanziaria degli atti. Svolge anche le funzioni relative alla gestione giuridica ed economica del personale, al Piano Triennale dei Fabbisogni, alla formazione, alla liquidazione degli stipendi e agli adempimenti previdenziali.

Il Settore comprende gli Uffici:

- **BILANCIO E CONTABILITÀ**, responsabile della predisposizione dei documenti contabili, del bilancio di previsione e del rendiconto;
- **RISORSE UMANE**, competente per la gestione giuridica ed economica del personale, il PTFP, la formazione e la valorizzazione del capitale umano.

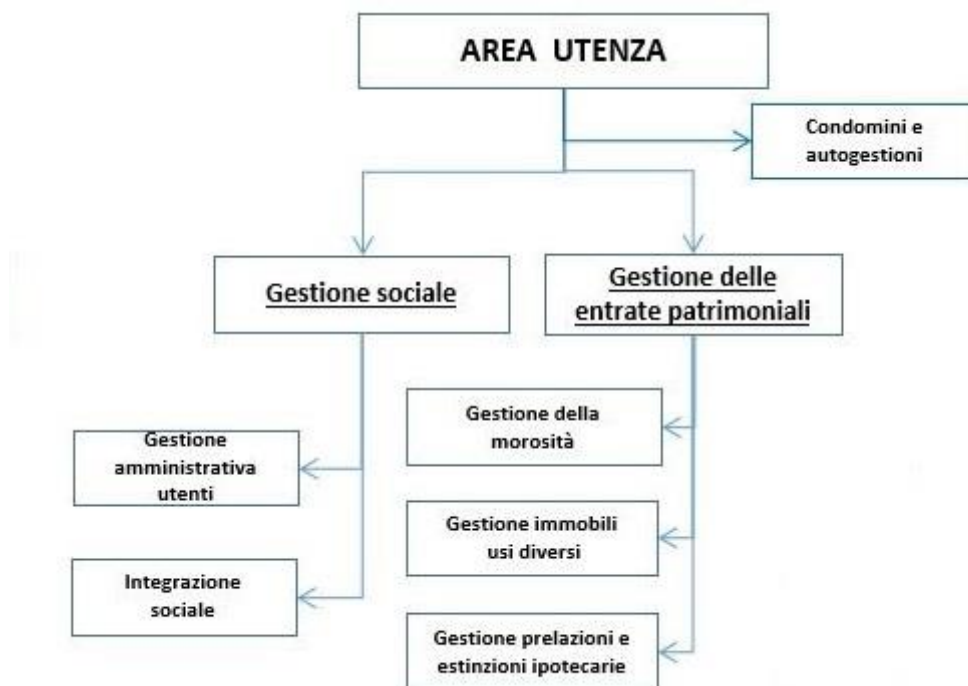


- **Settore Gare e Contratti (EQ)** – gestisce le procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture, curando la predisposizione degli atti di gara, il coordinamento con i RUP e il monitoraggio dei tempi procedurali. Predisporre e aggiorna il Piano triennale dei lavori, servizi e forniture e svolge attività di segreteria tecnico-amministrativa per le commissioni di gara.

Sono collocati in [LINE](#) al Dirigente:

- **l'Ufficio SIT** - si occupa delle principali attività di gestione e amministrazione del servizio informatico dell'Ente, in termini di hardware, software e applicazioni, nonché di assistenza agli utenti nell'utilizzo delle procedure informatiche, con particolare riguardo all'implementazione e adeguamento rispetto alle nuove esigenze organizzative avvertite a seguito del processo di riorganizzazione e di digitalizzazione; cura le relazioni con la Regione e gli enti competenti per il popolamento delle banche dati immobiliari e per l'aggiornamento dei censimenti.
- **l'Ufficio Protocollo e Segreteria** – assicura la gestione delle attività di protocollazione, classificazione e archiviazione della corrispondenza dell'Agenzia, garantendo la tracciabilità e la conservazione dei flussi documentali. Cura inoltre il supporto amministrativo agli organi dell'Ente, la predisposizione di atti e comunicazioni istituzionali e i rapporti con le altre amministrazioni e con gli uffici interni, assicurando il corretto flusso informativo e documentale tra le strutture dell'Agenzia.
- il personale di supporto al **Responsabile per la Transizione Digitale (RTD)**, il cui incarico è affidato al Dirigente dell'Area Amministrativa, che, nella qualità, assicura la trasformazione digitale dell'Agenzia, coordinandone lo sviluppo dei servizi pubblici digitali e promuovendo l'adozione di modelli di relazione trasparenti e aperti con i cittadini, al fine di garantire l'erogazione di servizi fruibili, accessibili e di qualità.

AREA UTENZA



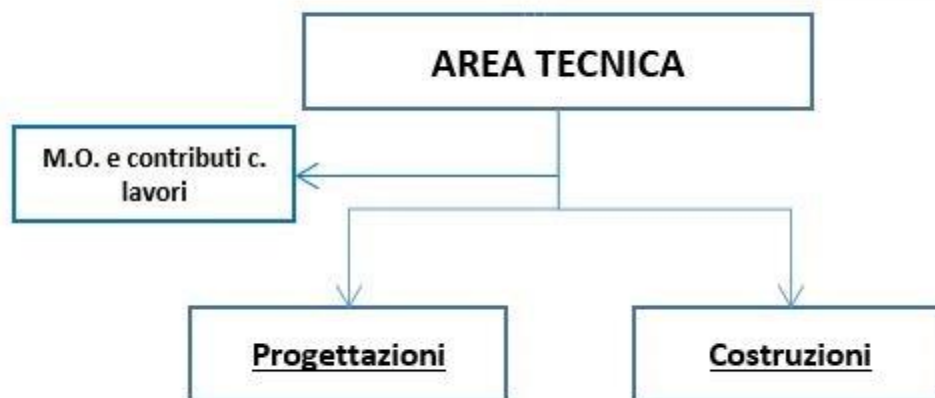
L'Area Utenza, la cui responsabilità rimessa ad un dirigente, gestisce i rapporti con gli assegnatari e cura le attività sociali e patrimoniali connesse all'edilizia residenziale pubblica. Comprende i seguenti Settori:

- **Settore Gestione Sociale (EQ)** – cura la gestione amministrativa dei nuclei familiari assegnatari di alloggi ERP ed ERS, occupandosi di assegnazioni, contratti, subentri, volture e revisioni dei canoni. Predispone i bandi per l'assegnazione degli alloggi e per il Fondo sociale, coordina i progetti di inclusione e supporto agli assegnatari e mantiene i rapporti con i Comuni e le Prefetture. Comprende gli Uffici:
 - GESTIONE AMMINISTRATIVA UTENTI, per la gestione dei contratti ERP/ERS e dei rapporti con l'utenza;
 - INTEGRAZIONE SOCIALE, per i progetti di inclusione e supporto agli assegnatari.
- **Settore Gestione delle Entrate Patrimoniali (EQ)**, – è responsabile della gestione delle morosità e del recupero crediti, della definizione dei piani di dilazione e delle procedure di ingiunzione. Cura inoltre le attività relative alle prelazioni, alle estinzioni ipotecarie e alla gestione degli immobili ad uso diverso da abitativo, garantendo la corretta tenuta amministrativa e contabile dei flussi patrimoniali. Il Settore comprende gli Uffici:
 - GESTIONE MOROSITÀ;
 - GESTIONE IMMOBILI USI DIVERSI;
 - GESTIONE PRELAZIONI ED ESTINZIONI IPOTECARIE.



In [LINE](#) al Dirigente è collocato l'**Ufficio Condomini e Autogestioni** – promuove e favorisce la costituzione di condomini e autogestioni, curando le attività relative alla gestione amministrativa e contabile delle autogestioni e delle gestioni condominiali negli stabili a proprietà mista.

AREA TECNICA



L'Area Tecnica, la cui responsabilità rimessa ad un dirigente, è preposta alla programmazione, progettazione e realizzazione degli interventi edilizi e di manutenzione. Comprende i Settori Progettazioni e Costruzioni, nonché l'Ufficio Manutenzione Ordinaria e Contributo Conto Lavori. Comprende i seguenti Settori:

- **Settore Progettazioni (EQ)**, cura la programmazione e lo sviluppo delle attività edilizie, la richiesta e gestione dei finanziamenti, la predisposizione dei progetti e delle convenzioni urbanistiche;
- **Settore Costruzioni (EQ)**, – gestisce la fase di esecuzione dei lavori, la direzione lavori, il controllo tecnico-amministrativo, la contabilità e la rendicontazione dei finanziamenti ricevuti. Coordina le attività di collaudo, varianti e stato di avanzamento lavori, assicurando il rispetto delle norme in materia di sicurezza e qualità delle opere;
- **Ufficio Manutenzione Ordinaria e Contributo Conto Lavori** - è responsabile della manutenzione ordinaria del patrimonio immobiliare, degli impianti tecnologici e dei servizi di edificio. Cura le perizie, i computi metrici, la contabilità dei lavori e i contributi per manutenzioni a carico degli assegnatari.



PERSONALE AL 31.12.2025

N. **48 unità complessive**, di cui:

n. 1 direttore e n. 2 dirigenti;

n. 8 Funzionari titolari EQ

TUTELA DELLA PARITÀ DI GENERE

Personale dirigente

DONNE	0
UOMINI	3
TOTALE	3

Personale non dirigente

Personale	Operatori	Operatori esperti	Istruttori	Funzionari	Totale
DONNE	0	5	6	13	24
UOMINI	1	2	9	9	21
TOTALE	1	7	15	22	45

di cui Titolari di Posizione Organizzativa

DONNE	4
UOMINI	4
TOTALE	8



SOTTOSEZIONE 3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

3.2.1 IL LAVORO AGILE NELL'ARCA CAPITANATA.

Il lavoro agile, all'interno dell'Arca Capitanata, è stato introdotto, nella forma dello smart working, dal mese di marzo 2020, a seguito del sopravvenire dell'emergenza sanitaria determinata dalla pandemia da Covid-19.

Prima di tale periodo, l'Arca Capitanata non aveva mai instaurato percorsi volti all'introduzione di forme di lavoro da remoto, come telelavoro o lavoro agile. Per contro, in adempimento alla normativa statale 2020 di carattere urgente ed emergenziale, la cui "parola d'ordine", anche in ambito lavorativo, è stata quella del distanziamento sociale e fisico, l'Agenzia si è prontamente attivata, a livello sia organizzativo che tecnologico, a strutturare lo smart working presso la propria realtà lavorativa, al fine di coniugare la tutela della salute, dei cittadini e dei propri dipendenti, con la regolare erogazione dei servizi essenziali.

Soprattutto nella fase di avvio, nella quale lo smart working è stato individuato, dal D.L. n. 18/2020, quale misura di prevenzione e contenimento del contagio da Covid-19, l'Arca Capitanata è riuscita a dare attuazione a tale modalità di erogazione della prestazione lavorativa, attraverso la messa a disposizione, da parte dei dipendenti, di dispositivi e devices di carattere personale, con conseguenziale necessità di garantire protezione sia alla rete dell'Ente, che ai singoli PC dei lavoratori, oltre all'esigenza di proteggere documenti e informazioni dell'Agenzia trattati dal dipendente in remoto.

Con successiva Determina Dirigenziale n. 704 del 30.04.2020, l'Agenzia ha proceduto all'acquisto di n. 9 notebook, ed ulteriore relativa attrezzatura informatica, fornita al personale tecnico per lo svolgimento dello smart working "emergenziale" e, comunque, nell'ottica di un prossimo ulteriore sviluppo del lavoro agile presso l'Ente. Tali acquisti sono stati effettuati utilizzando gli "incentivi per funzioni tecniche" ex art. 113 del d.lgs. n. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici), accantonati nei precedenti anni, il cui relativo 20% (0,4% degli importi a base di gara) è destinato, ai sensi del comma 4, all'acquisto, da parte dell'ente di beni, strumentazioni e tecnologie funzionali a progetti di innovazione.

L'Agenzia ha, inoltre, provveduto ad attuare le procedure di adeguamento alle nuove misure di sicurezza informatica per tutto il personale abilitato al lavoro agile, attivando svariate connessioni Virtual Private Network (VPN) protette, al fine di consentire il collegamento sicuro, dall'esterno, alla rete locale aziendale e abilitando il Modulo di "Timbratore Virtuale", attraverso la "Bacheca Online" dei dipendenti, raggiungibile in "Cloud" da qualsiasi dispositivo dotato di connessione internet.

Nel rispetto delle disposizioni normative in materia, succedutesi anche in relazione all'evoluzione della pandemia, l'Arca Capitanata ha proceduto, nel 2020, attraverso i Provvedimenti dell'Amministratore Unico e, nel 2021 e 2022, mediante le disposizioni del Direttore, ad organizzare



con l'avvalimento e la collaborazione di ciascun responsabile d'ufficio, il lavoro agile, individuando le percentuali di dipendenti da collocare in smart working e del personale in presenza presso la sede dell'ente, per l'espletamento di attività indifferibili, con riferimento sia all'utenza interna che a quella esterna, e non eseguibili nelle modalità a distanza.

Lo svolgimento dello smart working da parte del personale dell'Agenzia, è stato, inoltre, disciplinato da apposite Linee Guida e da un accordo sottoscritto con ciascun dipendente, nei testi approvati con il medesimo Provvedimento A.U. n. 55/2020 e redatti in conformità alle Linee Guida approvate dal Dipartimento della Funzione Pubblica il 3.06.2017, a loro volta attuative della l.n. 124/2015 e l.n. 81/2017.

Nell'anno 2022, in ragione del susseguirsi delle disposizioni normative anche in ordine alle diverse proroghe dello stato emergenziale da Covid-19, seppur in termini attenuati rispetto al 2021 ed ancor di più rispetto al 2020, il Direttore dell'Agenzia ha organizzato le attività dei singoli uffici, avvalendosi della collaborazione dei relativi responsabili, anche in modalità agile, nella frequenza di n. 1 e/o 2 giorni settimanali, nel rispetto del principio di rotazione del personale.

In particolare, nell'anno 2022, tenuto conto delle attività lavorative non "smartizzabili" e delle attività svolta dagli sportelli URP per il ricevimento dell'utenza, su n. 53 dipendenti totali dell'Agenzia, hanno, su propria scelta, espletato la propria attività lavorativa in modalità smart, per almeno un giorno, n. 21 lavoratori con una frequenza variabile da n. 1 a n. 22 giorni lavorativi e lavorati.

Compatibilmente con l'attività svolta e le esigenze manifestate da ciascun dipendente, l'Arca Capitanata ha, pertanto, applicato il lavoro agile nel rispetto del principio di non discriminazione tra i lavoratori e di pari opportunità tra uomo e donna, oltre che di rotazione per garantire un contingente minimo di personale da porre a presidio di ciascun ufficio, assicurando prioritariamente la presenza del personale con qualifica dirigenziale in funzione del proprio ruolo di coordinamento.

L'Arca Capitanata, attraverso questa Sezione di PIAO, come già manifestato con i POLA (Piani Organizzativi del Lavoro Agile) approvati nel 2021 e nel 2022, e nel precedente PIAO intende disciplinare il lavoro agile all'interno della propria amministrazione, al fine di giungere a disporre, in via graduale, di un modello organizzativo strutturale di espletamento della prestazione lavorativa, alternativo a quello "classico" della presenza presso la sede dell'Ente.

In particolare, l'Arca Capitanata attraverso la programmazione del lavoro agile, intende perseguire l'obiettivo di offrire, al proprio personale dipendente, maggiori flessibilità, autonomia e benessere nell'espletamento della prestazione lavorativa, con contestuale responsabilizzazione dei risultati da raggiungere, il tutto nell'ottica di una necessaria gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili, in ambito amministrativo e lavorativo, dalle nuove tecnologie derivanti dallo sviluppo dei processi di digitalizzazione e di "change management".

3.2.2 MODALITA' ATTUATIVE



L'introduzione del lavoro agile, quale modello organizzativo strutturale di espletamento della prestazione lavorativa per almeno il 60% dei dipendenti dell'Arca Capitanata, è evidentemente condizionata dal grado di adattamento dei servizi erogati dall'Agenzia a tale modalità lavorativa, e dalla possibilità, per determinate attività, di essere svolte "da remoto", senza arrecare pregiudizio all'efficacia dell'azione amministrativa.

Partendo dalla considerazione delle attività individuate, con il Provvedimento A.U. n. 55/2020, quali "indifferibili" nella fase c.d. emergenziale di contenimento della pandemia sanitaria e da rendersi necessariamente in presenza presso la sede dell'Ente, la programmazione della disciplina e dell'organizzazione del lavoro agile, inteso come modalità ordinaria di prestazione lavorativa è necessariamente correlata ad un'operazione di classificazione delle attività in:

- smartizzabili;
- non smartizzabili;
- smartizzabili solo in presenza di determinate "pre-condizioni".

In esito a tale classificazione, la programmazione del lavoro agile dovrà essere condotta nell'ottica di una graduale estensione delle attività svolgibili, a parità di rendimento ed efficacia, anche da remoto, attraverso l'eliminazione, ove possibile, delle relative preclusioni e l'attuazione delle necessarie "pre-condizioni".

Tale operazione, in ossequio a quanto disposto nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione, approvate con D.M. del 9.12.2020, deve basarsi sullo stato di "salute" delle risorse umane, economico-finanziarie e strumentali dell'amministrazione, disponibili o realisticamente acquisibili, da valutare in termini sia quantitativi che qualitativi, sulla base di indicatori prestabiliti concernenti la salute: organizzativa, professionale, digitale ed economico-finanziaria.

Nella specie, tali indicatori costituiscono i fattori abilitanti del processo di cambiamento dell'amministrazione, la cui misura è fondamentale per la realizzazione e implementazione del lavoro agile, anche al fine di garantire il raggiungimento di livelli standard ritenuti soddisfacenti, attraverso specifiche "leve di miglioramento".

3.2.3 SALUTE ORGANIZZATIVA

L'introduzione del lavoro agile all'interno dell'Arca Capitanata, al pari di tutte le realtà amministrative e lavorative, necessita di un profondo cambiamento culturale e di una contestuale e radicale revisione del modello organizzativo delle attività.

Come definito nell'art. 18 della l.n. 81/2017, che disciplina tale forma di prestazione dell'attività lavorativa fornendo le basi legali per la sua applicazione anche nel settore pubblico (comma 3), il lavoro agile è una "modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di



lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.”; il tutto nell’obiettivo di “incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”.

I principali aspetti di innovazione organizzativa correlati all’adozione del lavoro agile possono individuarsi in.

- valorizzazione delle risorse umane e responsabilizzazione, con concentrazione sui risultati del lavoro, anziché sugli aspetti formali;
- razionalizzazione nell’uso delle risorse e aumento della produttività, con conseguenziale risparmio in termini di costi e miglioramento dei servizi offerti;
- promozione dell’uso delle tecnologie digitali più innovative e utilizzo dello smart working come leva per la trasformazione digitale e per lo sviluppo delle conoscenze digitali;
- rafforzamento dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance basate sui risultati e sui livelli di servizio;
- valorizzazione del patrimonio immobiliare delle PA, grazie al fatto che vengono reinventati gli spazi, come, ad esempio, con postazioni di coworking.

Affinchè, nell’ambito dei suindicati aspetti, le attività dell’Arca Capitanata possano essere realizzate nella modalità del lavoro agile, devono ricorrere le seguenti condizioni;

- le attività siano, almeno in parte, delocalizzabili e, pertanto, non necessariamente svolgibili con la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- vi siano strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- i dipendenti, alle stesse adibiti, posseggano competenze sufficienti ad organizzare e gestire la propria prestazione lavorativa in autonomia o comunque con il relativo coordinamento “a distanza”;
- rimangano impregiudicate le dinamiche relazionali, sia verticali che orizzontali tra i membri dell’amministrazione;
- vi sia, comunque, la possibilità, per l’Amministrazione, di monitorare e valutare i risultati conseguiti;
- non sia pregiudicata l’erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese, la relativa regolarità, continuità ed efficienza, nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

In riferimento alla salute organizzativa dell’Arca Capitanata, i relativi indicatori devono, pertanto, riguardare l’adeguatezza dell’organizzazione dell’Ente rispetto all’introduzione del lavoro agile, anche nell’ottica del miglioramento del clima organizzativo.



RISORSE	SALUTE	INDICATORI	SUSSISTENZA E LEVE DI MIGLIORAMENTO
UMANE	ORGANIZZATIVA	Presenza di un sistema di programmazione per obiettivi (annuali, infra annuali, mensili e/o progetti a termine e/o per processi (continuativi)	<p>Sussiste un sistema di programmazione per obiettivi annuali, correlato al Piano Performance, anche nell'ottica dell'espletamento dell'attività lavorativa in modalità agile.</p> <p><u>Leva di miglioramento:</u> Consolidamento ed ulteriore implementazione generale del sistema anche attraverso l'adozione di indicatori di performance calibrati e plasmati rispetto al lavoro agile</p>
		Presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile	<p>Sussiste.</p> <ul style="list-style-type: none">- Direttore: disposizioni di carattere generale.- Dirigenti, P.O. e responsabili di ufficio: coordinamento dei singoli dipendenti di riferimento. <p><u>Leva di miglioramento:</u> Ulteriore implementazione dell'organizzazione partecipata anche attraverso specifici percorsi formativi</p>



		Presenza di un monitoraggio del lavoro agile e del relativo livello di gradimento da parte del personale	<p>Sussiste.</p> <ul style="list-style-type: none">- P.O. e responsabili di ufficio: organizzano, su indicazione del Direttore, l'espletamento dello smart working da parte dei dipendenti afferenti al rispettivo ufficio, anche nell'ottica di un'equa rotazione;- Dirigenti e Direttore: acquisizione da parte delle P.O. e dei Responsabili di ufficio, dei dati relativi ai singoli dipendenti di riferimento.- Direttore: somministrazione al personale di questionari di gradimento dell'attività lavorativa espletata in modalità agile. <p><u>Leva di miglioramento:</u> Consolidamento ed ulteriore implementazione dell'organizzazione partecipata anche attraverso specifici percorsi formativi</p>
		Presenza di un Help desk informatico	<p>Sussiste.</p> <p>Servizio di Help desk per la risoluzione dei problemi dei dipendenti "in remoto" espletato, attraverso vari canali dall'Ufficio Sistemi Informatici e Tecnologici (SIT)</p> <p><u>Leva di miglioramento:</u> Implementazione del sistema anche in correlazione agli sviluppi del processo di "Transizione al digitale" dell'Agenzia</p>

3.2.4. SALUTE PROFESSIONALE

La piena e compiuta realizzazione del lavoro agile presso le amministrazioni pubbliche necessita della sussistenza di adeguate competenze professionali, da parte del personale sia dirigente che dipendente, che siano espressione di una cultura organizzativa basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità delle risorse umane, di apprezzare risultati e merito di ciascuno.

L'introduzione del lavoro agile è, infatti, finalizzata anche all'incremento della produttività, in termini di miglioramento della performance organizzativa ed individuale, e richiede, un rafforzamento dei sistemi di valutazione improntati alla verifica dei risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati e concordati, e, pertanto, alla verifica delle reali performance.

Nella specie, le competenze necessarie all'introduzione e implementazione del lavoro agile si individuano:

- per il personale dirigente, in competenze direzionali quali capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali;
- per il personale dipendente, in capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi e, soprattutto, di utilizzare le tecnologie digitali.

Il personale dell'Arca Capitanata, sia dirigente che dipendente, ha manifestato, nell'esperienza di smart working, messa in atto in via necessaria ed emergenziale causa Covid-19, notevoli capacità di adeguamento ed adattamento a tale nuova realtà di organizzazione e di espletamento del lavoro, nonostante l'assenza di alcuna precedente esperienza sia pratica che formativa in materia di lavoro agile.



RISORSE	SALUTE	INDICATORI	SUSSISTENZA E LEVE DI MIGLIORAMENTO
UMANE	PROFESSIONALE	<u>Competenze direzionali</u> (capacità di programmazione/coordinamento/ misurazione di obiettivi, progetti e processi) rispetto al lavoro agile	<p>Sussistono in capo a Dirigenti e P.O., rispetto al lavoro agile di carattere strettamente emergenziale (smart working per pandemia Covid-19)</p> <p><u>Leva di miglioramento:</u> implementazione attraverso appositi corsi formativi e sistema di valutazione performance individuale</p>
		<u>Competenze organizzative</u> (capacità di lavorare per obiettivi, progetti, processi e di autorganizzarsi)	<p>Sussiste, in capo al personale dipendente, rispetto agli obiettivi performance ed allo smart working pandemia Covid-19</p> <p><u>Leva di miglioramento:</u> implementazione attraverso appositi</p> <ul style="list-style-type: none">- corsi formativi e sistema di valutazione performance individuale- percorsi di informazione e sensibilizzazione



		<u>Competenze digitali</u> (capacità di utilizzare le tecnologie)	<p>Sussiste in capo al personale dirigente e dipendente</p> <p><u>Leva di miglioramento:</u></p> <p>implementazione a seguito</p> <ul style="list-style-type: none">- dell'acquisizione di ulteriori strumenti di semplificazione e digitalizzazione dei processi e dei servizi amministrativi- adeguati percorsi formativi- adozione Piano Triennale di Transizione al digitale
--	--	---	--



3.2.5. SALUTE DIGITALE

Per la realizzazione del lavoro agile, le amministrazioni necessitano della dotazione di strumenti e tecnologie digitali che rendano concrete relative pratiche e modelli.

Lavoro agile e Transizione al Digitale, nell'Arca Capitanata come nelle altre P.A., si pongono in posizione biunivoca.

Lo smart working, infatti, se, da un lato, necessita di determinate tecnologie per la relativa attuazione, dall'altro lato, costituisce esso stesso importante leva per la realizzazione della P.A. Digitale, con attenzione particolare ai temi della sicurezza e protezione del sistema informativo dell'Ente, ossia della rete, dei documenti e delle informazioni dell'Agenzia trattati dal dipendente in remoto, nonché dei singoli PC in utilizzo dei lavoratori.

In ambito di "salute digitale", l'Agenzia, dovrà, pertanto, procedere ad una preliminare verifica della compatibilità delle soluzioni e dei sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione, in uso, con le attività presso la stessa in programmazione per la relativa transizione al digitale e adeguamento al CAD (d. lgs. n. 82/2005 e ss.mm.ii.), anche nell'ottica dell'incremento della diffusione delle competenze digitali del personale attraverso interventi formativi mirati.

Come previsto nella Linee Guida della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione, approvate con D.M. del 9.12.2020, l'Arca Capitanata dispone dei seguenti elementi, la cui sussistenza ha, peraltro, reso possibile la realizzazione dello smart working per emergenza Covid-19 nel 2020:

- disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN;
- presenza di procedure automatizzate la proliferazione degli utenti, con gestione dei ruoli e delle abilitazioni; la tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi e la disponibilità di documenti in formato digitale tramite protocollo

Ai fini della gestione della sicurezza del proprio patrimonio informativo, l'Arca Capitanata è, inoltre, dotata:

- di un DPO (Data Protection Officer, figura chiave prevista nel GDPR per la protezione del patrimonio informativo aziendale);
- di un CISO (Chief Information Security Officer, responsabile per la sicurezza informatica e la gestione dei rischi legati all'adozione delle tecnologie digitali);
- di una strategia di DLP (Data Loss Prevention, attraverso procedure automatizzate di backup);
- di percorsi formativi ed informativi in tema di digitalizzazione e tutela dei dati trattati, oggetto di prosecuzione ed implementazione nel corso del triennio.



RISORSE	SALUTE	INDICATORI	SUSSISTENZA E LEVE DI MIGLIORAMENTO
STRUMENTALI	DIGITALE	Presenza di un sistema VPN	Sussiste
		<u>Presenza di sistemi di collaboration</u>	Sussistono moduli raggiungibili in "Cloud" da qualsiasi dispositivo dotato di connessione internet <u>Leve di miglioramento:</u> - in corso di individuazione per redazione Piano triennale di transizione digitale;
		Numero di applicativi consultabili in da remoto sul totale degli applicativi presenti	tutti
		Numero di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti	tutte
		% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori	100% dei soggetti abilitati alla firma



		Numero di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili	Dati in corso di elaborazione per redazione del Piano triennale di transizione digitale
		Numero di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	Dati in corso di elaborazione per redazione del Piano triennale di transizione digitale



3.2.6 SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA

La programmazione del lavoro agile quale modello stabile di organizzazione del lavoro, all'interno dell'Arca Capitanata, anche alla luce degli indicatori di "salute" organizzativa, professionale e digitale sinora presi in considerazione, è inevitabilmente correlata alla valutazione dei costi e degli investimenti da effettuarsi e, pertanto, condizionata dalla disponibilità e capienza delle relative fonti di copertura economica e finanziaria e delle risorse iscritte in bilancio.

RISORSE	SALUTE	INDICATORI	SUSSISTENZA E LEVE DI MIGLIORAMENTO
ECONOMICO-FINANZIARIE	ECONOMICO-FINANZIARIA	Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile	Sussiste <u>Leva di miglioramento:</u> Inserimento di ulteriori finanziamenti e investimenti e di ricavi e costi per il lavoro agile nel bilancio preventivo
		Costi per acquisizione supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	Sussiste <u>Leva di miglioramento:</u> inserimento di ulteriori finanziamenti e investimenti e di ricavi e costi per il lavoro agile nel bilancio preventivo
		Costi per investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi	Sussiste <u>Leva di miglioramento:</u> inserimento di ulteriori finanziamenti e investimenti e di ricavi e costi per il lavoro agile nel bilancio preventivo



3.2.7. SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

Nella programmazione ed attuazione del lavoro agile presso l'Arca Capitanata, ruolo fondamentale dovrà essere svolto dal personale dirigente, che, oltre a qualificarsi come potenziale fruitore di forma di lavoro agile, si configura quale promotore di innovazione dei sistemi organizzativi, nell'ambito di stili manageriali e di leadership caratterizzati da capacità di lavorare e far lavorare per obiettivi, in un clima di fiducia reciproca e di individuali responsabilità per risultati.

Coadiuvati, nell'ambito delle rispettive competenze dai titolari di Posizione Organizzativa e dai Responsabili di ufficio, i Dirigenti dovranno procedere:

- ex ante, alla mappatura ed alla reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile, nell'ambito dei criteri fissati nell'atto organizzativo interno, con l'individuazione delle attività che possono essere svolte, anche solo potenzialmente, con la modalità di lavoro agile, in assenza di qualsiasi forma di discriminazione tra i lavoratori;
- in itinere, ad operare un monitoraggio mirato e costante dello stato di avanzamento delle attività di ciascun ufficio/gruppo di lavoro e dei singoli dipendenti, riconoscendo maggiore fiducia alle risorse umane con contestuale attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati nell'ottica dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, con una gestione equilibrata dei gruppi c.d. ibridi, priva di ogni forma di disparità tra lavoratori organizzati in modalità agile e gli altri

I dirigenti, inoltre, sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali;

- ex post, a verificare il conseguimento degli obiettivi lavorativi da parte di ciascun ufficio di ciascun ufficio/gruppo di lavoro e di ciascun dipendente, con relativo potere di controllo, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione (in presenza o a distanza), anche in relazione alle capacità di generare il flusso e i tempi di lavoro, di attivare e mantenere i contatti con gli altri dipendenti degli uffici di appartenenza e non, individuando i canali comunicativi più efficaci rispetto allo scopo.

In ragione dell'importanza cruciale attribuita, in ambito di lavoro agile, al superamento dei sistemi di controllo sulla prestazione in favore di quelli improntati sulla valutazione dei risultati, un ruolo importante è inoltre svolto, rispetto a tale nuovo modello di organizzazione del lavoro, dall'Organismo di Valutazione Interna (OIV), in ordine alla definizione degli indicatori utilizzati, dall'Arca Capitanata, per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance.

In particolare, l'OIV dovrà verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo, anche al fine di fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori medesimi.

In considerazione della stretta dipendenza biunivoca con i processi di Transizione al Digitale della Pubblica Amministrazione, la programmazione ed attuazione del lavoro agile all'interno dell'Arca Capitanata, individua nel Responsabile alla Transizione Digitale (RTD), uno dei principali



protagonisti, in ragione delle relative funzioni di gestione delle fasi di cambiamento e trasformazione digitale dell'Amministrazione, che gli consentiranno di intervenire sulla mappatura delle attività smartabili, sui relativi processi formativi dei dipendenti e sull'ammodernamento dei servizi digitali offerti all'utenza. Ciò in totale aderenza a quanto statuito nel Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2020-2022, approvato con D.P.C.M. 17 luglio 2020, il quale attribuisce al RTD la funzione di "definire un modello di maturità (maturity model) delle amministrazioni che individui i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari" al fine di fornire una "base di riferimento per la creazione di una piattaforma nazionale per lo smartworking nella PA".

3.2.8. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE.

L'introduzione del lavoro agile, all'interno dell'Arca Capitanata, quale modello organizzativo strutturale di espletamento della prestazione lavorativa, alternativo a quello "classico" della presenza presso la sede dell'Ente, necessita di una programmazione di carattere graduale, inserita, nel rispetto delle Linee Guida fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica, nella presente sezione di piano.

Il tutto nell'ottica del fondamentale presupposto: la considerazione del lavoro agile non quale obiettivo in sé, ma come politica di change management, che interviene sulle risorse (processi, persone e infrastrutture) al fine di ottenere un miglioramento in termini di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, in generale, e dei servizi erogati alla collettività, in particolare.

Da ciò deriva lo stretto ed inevitabile collegamento che si innesca, in maniera ancor più incisiva ed evidente nel lavoro agile, tra condizioni abilitanti, performance organizzativa, performance individuale e impatti interni ed esterni.

Tale programmazione è strutturata, sulla base degli obiettivi e degli indicatori già individuati nelle alle modalità attuative descritte nei precedenti paragrafi di questa Sezione, nell'ambito di tre fasi di sviluppo, corrispondenti all'arco triennale 2024-2026 di vigenza del PIAO: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

Per quanto concerne la fase di avvio, coincidente con il 2022, la programmazione del lavoro agile ha continuato ad identificarsi con la prosecuzione dello smart working per emergenza sanitaria da covid-19, già sperimentato, a livelli più intensi, nel 2020, e, in modalità più attenuate, nel 2021.



DIMENSIONI	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
		Target 2026	Target 2027	Target 2028
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA			
	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile	SI	SI	SI
	2) Monitoraggio del lavoro agile	SI	SI	SI
	3) Help desk informatico dedicato al lavoro agile	SI	SI	SI
	4) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	PARZIALE	SI	SI
	SALUTE PROFESSIONALE			
	Competenze direzionali			
	5) -% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno		100%	100%



6) -% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale		100%	100%
Competenze organizzative			
7) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno		100%	100%
8) -% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi			
Competenze digitali:			
9) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD
10) -% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%	100%	100%
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA			
11) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD
13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD
SALUTE DIGITALE			
14) N. PC per lavoro agile	12	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD



	15) % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	0%	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD
	16) Sistema VPN	SI	SI	SI
	17) Intranet	SI	SI	SI
	18) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	SI	SI	SI
	19) % Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%
	20) % Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%
	21) % Firma digitale tra i lavoratori agili	100% DEI SOGGETTI ABILITATI	100% DEI SOGGETTI ABILITATI	100% DEI SOGGETTI ABILITATI
	22) % Processi digitalizzati	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD
	23) % Servizi digitalizzati	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD
IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	INDICATORI QUANTITATIVI			
	24) % lavoratori agili effettivi	PERCENTUALI VARIABILI	30%	60%
	25) % Giornate lavoro agile	PERCENTUALI VARIABILI		
	INDICATORI QUALITATIVI			
	26) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e			



	dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.			
	ECONOMICITÀ			
	27) Riflesso economico: Riduzione costi			
	28) Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi			
	EFFICIENZA			
	29) Produttiva: Diminuzione assenze, Aumento produttività			
	30) Economica: Riduzione di costi per output di servizio			
	31) Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie			
	EFFICACIA			
	32) Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita			
	33) Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita			
	IMPATTI ESTERNI			
	34) Sociale: per gli utenti, per i lavoratori			
	35) Ambientale: per la collettività			



	36) Economico: per i lavoratori			
	IMPATTI INTERNI			
	37) Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa			
	38) Miglioramento/Peggioramento salute professionale			
	39) Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria			
	40) Miglioramento/Peggioramento salute digitale			

SOTTOSEZIONE 3.3.1 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE

1 IL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE TRIENNIO 2026-2028

1.1 PREMESSA

La valorizzazione del capitale umano rappresenta una delle priorità strategiche per l'Agenzia nel triennio 2026-2028, in continuità con quanto emerso dall'analisi interna e con le esigenze organizzative evidenziate a seguito della riorganizzazione del 2025. La dinamica del personale osservata nell'anno appena trascorso – caratterizzata da un fisiologico turnover, dalle progressioni verticali concluse e dalla rimodulazione dei fabbisogni – ha reso evidente l'importanza di un sistema di gestione delle risorse umane capace di integrare sviluppo professionale, competenze specialistiche e sostenibilità organizzativa.

A fronte di tali elementi, le linee di indirizzo dell'Amministratore Unico per il triennio 2026-2028, approvate con delibera dell'amministratore unico del 22 dicembre 2025, n. 294, orientano l'Agenzia verso un modello evoluto di gestione del personale, fondato su alcuni assi strategici. Il primo riguarda **il consolidamento dell'organico attraverso un uso pieno e responsabile delle capacità assunzionali**, finalizzato non solo alla copertura delle posizioni rese vacanti dal turnover, ma anche al riequilibrio delle competenze nei settori maggiormente sollecitati dalle nuove funzioni dell'Agenzia. In tale prospettiva, la pianificazione del personale dovrà proseguire nel garantire che il reclutamento sia tempestivo, coerente con i fabbisogni e in grado di rafforzare la capacità operativa delle Aree.

Tutto ciò, ovviamente, deve essere fatto, tenendo conto, dei limiti imposti dalla norma sia in termini di resti assunzionali utilizzabili, sia rispetto al tetto di spesa stabilito dalla legge n. 296/2006 art.1 comma 557 e s.m.i.

Coerentemente con ciò, nella presente sezione del PIAO, si procede a determinare i resti assunzionali utilizzabili e a verificare nuovamente il rispetto del tetto di spesa, nonché a dettagliare la spesa in termini di unità di personale da assumere e progressioni verticali da espletare.



1.2 IL CALCOLO DEI RESTI ASSUNZIONALI DA UTILIZZARE PER NUOVE ASSUNZIONI E PROGRESSIONI VERTICALI

I resti assunzionali certificati nel Piano triennale del fabbisogno 2025-2027 ammontano a € **129.092,74** di cui € 45.010,45 rinvenienti dai piani assunzionali precedenti e relativi alle cessazioni 2023 ed € 84.082,29 relativi alle cessazioni del 2024.

Nel 2025 si è proceduto con:

- l'espletamento delle procedure per le progressioni tra aree per un funzionario (da istruttore) e un istruttore (da operatore esperto).
- la programmazione e l'avvio delle procedure per l'assunzione di tre istruttori amministrativi e per le progressioni tra aree di ulteriori due funzionari;

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio dei resti assunzionali utilizzati nel 2025.

Tabella 1. I resti assunzionali utilizzati nel 2025

Area contrattuale	Data assunzione	Tipologia intervento	Resti assunzionali utilizzati	Atto di riferimento
Istruttore amm. contabile	01/05/2025	Progressione tra aree	3.405,84 €	Deliberazione A.U. 30/1/2025, n. 15
Funzionario amm. contabile	01/05/2025	Progressione tra aree	2.639,08 €	Deliberazione A.U. 30/1/2025, n. 16
Funzionario amm. contabile	01/02/2026	Progressione tra aree	2.639,08 €	Deliberazione A.U. 24/11/2025, n. 245
Funzionario amm. contabile	01/02/2026	Progressione tra aree	2.639,08 €	Deliberazione A.U. 24/11/2025, n. 245
Istruttore amministrativo	01/02/2026	Nuova assunzione	30.983,95	Deliberazione A.U. 24/11/2025, n. 245
Istruttore amministrativo	01/04/2026	Nuova assunzione	30.983,95	Deliberazione A.U. 24/11/2025, n. 245
Istruttore amministrativo	01/04/2026	Nuova assunzione	30.983,95	Deliberazione A.U. 24/11/2025, n. 245
Totale			104.274,93	



Ne consegue che i resti a disposizione rinvenienti dal PIAO 2025-2027 e tutti relativi a cessazioni 2024, ammontano a € 24.817,81.

Ad essi vanno aggiunti quelli derivanti dalle cessazioni del 2025 riportate nella tabella 2.

Tabella 2. Le cessazioni avvenute nel 2025

Area contrattuale	Data cessazione	Stipendio tabellare	IVC	ind. comp. a carico bilancio	contributi	TFR	Totale
Istruttore	27/02/2025	23.175,61 €	115,83	52,08	5.911,28 €	1.729,15 €	30.983,95 €
Funzionario	01/07/2025	25.146,71 €	125,71	59,4	6.414,78 €	1.876,43 €	33.623,03 €
Istruttore	22/09/2025	23.175,61 €	115,83	52,08	5.911,28 €	1.729,15 €	30.983,95 €
Funzionario	01/10/2025	25.146,71 €	125,71	59,4	6.414,78 €	1.876,43 €	33.623,03 €
Istruttore	16/10/2025	23.175,61 €	115,83	52,08	5.911,28 €	1.729,15 €	30.983,95 €
Istruttore	01/12/2025	23.175,61 €	115,83	52,08	5.911,28 €	1.729,15 €	30.983,95 €
		142.995,86 €	714,74 €	327,12 €	36.474,68 €	10.669,46 €	191.181,86 €

Complessivamente i resti assunzionali utilizzabili per l'anno 2026 ammontano a **€ 215.999,67 €**.

Nel 2026, poi, è previsto il pensionamento di un operatore specializzato da cui derivano resti assunzionali per € 27.578,11. Cesserà il proprio rapporto di lavoro anche un funzionario in quanto vincitore di concorso per altra pubblica amministrazione, generando un resto assunzionale di € 33.623,03 €. Infine, poiché nel 2026 si prevede l'assunzione tramite concorso pubblico di due dirigenti amministrativi, di cui una riservata agli interni, ai resti vanno aggiunti quelli che si generano dalla cessazione del rapporto di lavoro del funzionario che, nel frattempo, sarà assunto come dirigente per un totale di **€ 94.824,17** (tabella 3).

**Tabella 3. Le cessazioni previste nel 2026**

Area contrattuale	Data cessazione	Stipendio tabellare	IVC	ind. comp. a carico bilancio	contributi	TFR	Totale
Funzionario	15/01/2026	25.146,71 €	125,71	59,4	6.414,78 €	1.876,43 €	33.623,03 €
Operatore specializzato	01/03/2026	20.620,72 €	112,06	44,76	5.261,50 €	1.539,08 €	27.578,12 €
Funzionario	01/08/2026	25.146,71 €	125,71	59,4	6.414,78 €	1.876,43 €	33.623,03 €
Totale		45.767,43 €	237,77 €	104,16 €	11.676,28 €	3.415,51 €	94.824,18 €

Ad oggi non sono previste cessazioni nel 2027.

1.3 LA PROGRAMMAZIONE DELLA SPESA DEL PERSONALE

Tenuto conto delle Linee di indirizzo generali di Arca Capitanata per il triennio 2026-2028 e dei resti assunzionali utilizzabili, nella tabella 4 è riportata la programmazione relativa alle procedure per nuove assunzioni.

Tabella 4. Le nuove assunzioni programmate nel triennio 2026-2028

N.	Procedura	Anno di riferimento	Data presunta termine procedura	Resti assunzionali assorbiti
1	Dirigente amministrativo	2026	01/08/2026	62.714,78 €
2	Dirigente amministrativo	2026	01/08/2026	62.714,78 €
3	Istruttore tecnico	2026	01/08/2026	30.983,95 €
4	Istruttore tecnico	2026	01/08/2026	30.983,95 €
5	Istruttore tecnico	2027	01/07/2027	30.983,95 €
6	Istruttore amministrativo	2027	01/07/2027	30.983,95 €
7	Istruttore amministrativo	2027	01/07/2027	30.983,95 €
	Totale			280.349,31 €



Le assunzioni saranno espletate secondo le tipologie e modalità definite nel regolamento per l'accesso agli impieghi di ARCA Capitanata.

Nelle tabelle 5 e 6, è dimostrato il rispetto degli utilizzi dei resti assunzionali per gli anni 2026 e 2027. Relativamente al 2028, non sono previste nuove assunzioni o progressioni tra Aree.

Tabella 5. Il rispetto dell'utilizzo dei resti assunzionali per l'anno 2026

Resti assunzionali anni precedenti	24.817,81 €
Cessazioni 2025	191.181,86 €
Totale resti assunzionali da utilizzare nel 2026	215.999,67 €
Capacità assunzionali assorbite con nuove assunzioni	187.397,46 €
Capacità assunzionali assorbite con progressioni verticali	0,00 €
Totale resti assunzionali utilizzati nel 2026	187.397,46 €
Resti assunzionali da riportare al 2027	28.602,21 €

Tabella 6. Il rispetto dell'utilizzo dei resti assunzionali per l'anno 2027

Resti assunzionali anni precedenti	28.602,21 €
Cessazioni 2026	94.824,17 €
Totale resti assunzionali da utilizzare nel 2027	123.426,38 €
Capacità assunzionali assorbite con nuove assunzioni	92.951,85 €
Capacità assunzionali assorbite con progressioni verticali	0,00 €
Totale resti assunzionali utilizzati nel 2027	92.951,85 €
Resti assunzionali da riportare al 2028	30.474,53 €



1.4 LA VERIFICA DEL RISPETTO DELLA CAPACITÀ DI SPESA COMPLESSIVA

Nella tabella 7 è riportato il limite di spesa per il personale calcolato ai sensi della legge n. 296/2006 art.1 comma 557 e s.m.i..

Tabella 7. Il limite per la spesa del personale

Descrizione	2011	2012	2013	Media
Spesa personale (A)	2.865.507,62 €	2.686.997,23 €	2.725.978,85 €	2.759.494,57 €
Componenti escluse (B)	80.746,08 €	69.493,63 €	148.880,82€	99.706,84 €
Componenti assoggettate al limite di spesa	2.784.761,54 €	2.617.503,60 €	2.577.098,03 €	2.659.787,72 €

Nella tabella 8, invece, sono riportate le previsioni di bilancio 2026-2028.

Tabella 8. Le previsioni di spesa per il personale 2026-2028

Capitoli spesa	Descrizione	Previsioni 2026	Previsioni 2027	Previsioni 2028
10.201,1	Retribuzione ed indennità al personale dipendente	1.340.000,00 €	1.440.000,00 €	1.445.000,00 €
10.201,2	Retribuzione lavoro straordinario	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
10.201,4	Contributi assicurativi e previdenziali.	540.000,00 €	555.000,00 €	556.000,00 €
10.201,6	Inail e assicurazioni varie per il personale dipendente.	11.000,00 €	11.000,00 €	11.000,00 €
10.201,8	Retribuzione ed indennità al personale a tempo determinato	54.803,69 €	25.317,65 €	25.317,65 €
10.201,9	Posizioni organizzative	96.000,00 €	96.000,00 €	96.000,00 €
10.201,10	Fondo miglioramento efficienza servizi.	288.000,00 €	288.000,00 €	288.000,00 €
10.201,11	Fondo dirigenza	202.000,00 €	195.000,00 €	195.000,00 €
10.201,12	Fondo incentivi art. 113 d.lgs. 50/2016 – lavori	502.857,17 €	338.806,04 €	53.162,35 €
10.201,13	Fondo incentivi art.113 d.lgs. 50/2016 - servizi e forniture	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €
10.201,18	Rimborso spese personale dipendente	15.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €



10.201,19	Altre competenze - buoni pasto	30.000,00 €	31.000,00 €	31.000,00 €
10.201,20	Altre competenze - altre spese	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
10201.21	Arretrati per anni precedenti	172.000,00 €		
10.201,30	Fondo incentivi (art.113 d.lgs. 50/2016) "programma sicuro, verde e sociale"	22.763,46 €	0,00 €	0,00 €
10.201,31	Fondo incentivi (art. 113 del d.lgs. 50/2016) PNRR – PINQUA	10.048,08 €		0,00 €
10201.40	INCENTIVI AVVOCATURA	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €
10201.41	Incentivi avvocatura per spese a carico controparte	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
10201.42	Retribuzione ed indennità di direzione	143.132,20 €	143.132,20 €	143.132,20 €
10201.43	CONTRIBUTI ASSICURATIVI E PREVIDENZIALI PERSONALE A TEMPO DETERMINATO	13.877,94 €	6.411,19 €	6.411,19 €
10.901,5	Fondo accantonamento TFR	168.666,67 €	175.000,00 €	176.000,00 €
10.402,23	Acquisto di servizi per formazione obbligatoria	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
10.403,5	Spese per formazione del personale.	30.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
10.201,3	DIARIE E TRASFERTE.	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
	Totale	3.738.149,20 €	3.422.667,08 €	3.144.023,38 €



Nella tabella 9 sono, infine, riportati gli importi da escludere ai sensi della sopramenzionata norma.

Tabella 9. Le spese per il personale 2026-2028 da escludere ai fini della verifica del limite di cui legge n. 296/2006 art.1 comma 557 e s.m.i..

<i>Spese escluse</i>	<i>2026</i>	<i>2027</i>	<i>2028</i>
Incentivi tecnici al personale	551.668,71 €	354.806,04 €	69.162,35 €
Compensi ufficio legale	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
Spese per categorie protette	165.523,30 €	165.523,30 €	165.523,30 €
Oneri derivanti dai rinnovi contrattuali pregressi	478.444,93	306.444,93	306.444,93
Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	45.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €
Totale	1.300.636,94 €	911.774,27 €	626.130,58 €

Se ai valori riportati in tabella 8, sottraiamo quelli in tabella 9, emerge una spesa di personale riportata nel bilancio di previsione 2026-2028 che rispetta i parametri previsti della legge n. 296/2006 art.1 comma 557 e s.m.i. (tabella 10).

Tabella 10. La verifica del rispetto dei limiti di spesa per il personale nel triennio 2026-2028. Dati di bilancio

	<i>2026</i>	<i>2027</i>	<i>2028</i>
Spesa soggetta a limite	2.437.512,26 €	2.510.892,81 €	2.517.892,80 €
Margine di contenimento	222.275,46 €	148.894,91 €	141.894,92 €

Affinché la verifica possa dirsi positivamente conclusa, è metodologicamente necessario dimostrare, a questo punto, che partendo dalla previsione di spesa per personale al 1.1.2026, incrementando tali valori degli importi per le nuove assunzioni e per le progressioni verticali e diminuendoli delle cessazioni, si ottengono valori uguali o inferiori alle previsioni di bilancio 2026-2028.

Per semplicità, si confrontano esclusivamente i valori riportati nei capitoli sui quali impattano le nuove assunzioni, cioè il capitolo degli stipendi, quello dei contributi e l'accantonamento al TFR (tabelle 11, 12 e 13).



Tabella 11. L'evoluzione della spesa del personale per l'anno 2026 nel rispetto dei limiti di spesa previsti dalla legge n. 296/2006 art.1 comma 557 e s.m.i..

Capitolo	Descrizione	Spesa al 1.1.2026	Incrementi da PTFP	Decrementi per cessazioni	Totale spesa al 31.12.2026	Stanziamenti bilancio
10201,1	Retribuzione ed indennità al personale dipendente	1.174.625,77 €	132.733,62 €	56.551,56 €	1.250.807,83 €	1.340.000,00 €
10201,4	Contributi assicurativi e previdenziali.	500.325,46 €	33.612,14 €	14.320,55 €	519.617,05 €	540.000,00 €
10.901,50	Fondo accantonamento tfr	128.996,28 €	9.832,12 €	4.189,00 €	134.639,40 €	168.666,67 €
	Totale	1.803.947,51 €	176.177,88 €	75.061,11 €	1.905.064,28 €	2.048.666,67 €

Tabella 12. L'evoluzione della spesa del personale per l'anno 2027 nel rispetto dei limiti di spesa previsti dalla legge n. 296/2006 art.1 comma 557 e s.m.i..

Capitolo	Descrizione	Spesa al 1.1.2027	Incrementi da PTFP	Decrementi per cessazioni	Totale spesa al 31.12.2027	Stanziamenti bilancio
10201,1	Retribuzione ed indennità al personale dipendente	1.356.631,25 €	37.976,47 €	0,00 €	1.394.607,72 €	1.440.000,00 €
10201,4	Contributi assicurativi e previdenziali.	534.589,07 €	9.616,78 €	0,00 €	544.205,85 €	555.000,00 €
10.901,50	Fondo accantonamento tfr	139.018,97 €	2.813,07 €	0,00 €	141.832,04 €	175.000,00 €
	Totale	2.030.239,29 €	50.406,33 €	0,00 €	2.080.645,62 €	2.170.000,00 €



Tabella 13. L'evoluzione della spesa del personale per l'anno 2028 nel rispetto dei limiti di spesa previsti dalla legge n. 296/2006 art.1 comma 557 e s.m.i..

Capitolo	Descrizione	Spesa al 1.1.2028	Incrementi da PTFP	Decrementi per cessazioni	Totale spesa al 31.12.2028	Stanziamenti bilancio
10201,1	Retribuzione ed indennità al personale dipendente	1.407.266,55 €	0,00 €	0,00 €	1.407.266,55 €	1.445.000,00 €
10201,4	Contributi assicurativi e previdenziali.	547.411,44 €	0,00 €	0,00 €	547.411,44 €	556.000,00 €
10.901,50	Fondo accantonamento tfr	142.769,73 €	0,00 €	0,00 €	142.769,73 €	176.000,00 €
	Totale	2.097.447,73 €	0,00 €	0,00 €	2.097.447,73 €	2.177.000,00 €

SOTTOSEZIONE 3.3.2 LA FORMAZIONE DEL PERSONALE

PARTE I^a - CONTENUTI GENERALI PER L'AMMINISTRAZIONE

1. Premessa e contesto normativo

La formazione e lo sviluppo professionale del personale costituiscono una leva strategica per garantire l'efficienza organizzativa dell'Ente e il miglioramento continuo della qualità dei servizi resi ai cittadini. La formazione non rappresenta un mero adempimento, ma uno strumento di investimento organizzativo finalizzato alla valorizzazione delle risorse umane e al rafforzamento delle competenze.

Le Linee Guida e il "Manuale Operativo 2025 e sul PIAO report delle Regioni" del Dipartimento della Funzione Pubblica collocano la formazione nella Sezione "Organizzazione e Capitale Umano" quale azione di salute professionale/formativa, funzionale ad abilitare il miglioramento delle performance organizzative e la generazione di valore pubblico. In coerenza con tale impostazione, la Sottosezione 3.3.2 disciplina la programmazione della formazione del personale nel rispetto della struttura e delle modalità redazionali previste dal DM 30 giugno 2022, n. 132 (schema di PIAO), come declinate dalle Linee Guida.

Il quadro normativo di riferimento attribuisce alle amministrazioni la responsabilità della programmazione e gestione della formazione del personale, in particolare ai sensi del D.Lgs. 165/2001, del D.Lgs. 150/2009, della L. 190/2012, del D.Lgs. 81/2008 e del D.Lgs. 36/2023. Un ruolo centrale alla formazione è inoltre attribuito dalla contrattazione collettiva nazionale, che con il CCNL Funzioni Locali 2019-2021 prevede la destinazione di una quota annua non inferiore all'1% del monte salari alle attività formative.

Da ultimo, le Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2023 e del 14 gennaio 2025 individuano la formazione quale fattore abilitante delle transizioni amministrativa, digitale ed ecologica, introducendo l'obbligo minimo di 40 ore annue di formazione per ciascun dipendente e il collegamento tra formazione e sistemi di valutazione della performance.

In tale contesto, il Piano della Formazione 2026–2028 traduce gli indirizzi nazionali in azioni coerenti con le esigenze operative dell'Agenzia.

2. Finalità, priorità strategiche nazionali e obblighi formativi

L'Agenzia promuove la formazione continua quale strumento di crescita professionale, qualificazione e valorizzazione del personale, adottando una strategia inclusiva orientata alle pari opportunità, al benessere organizzativo e allo sviluppo del capitale umano.



La programmazione formativa per il triennio 2026-2028 è finalizzata al rafforzamento delle competenze tecniche e trasversali del personale, contribuendo al conseguimento degli obiettivi istituzionali, al miglioramento dell'efficienza dei processi e della qualità dell'azione amministrativa, nonché alla generazione di valore pubblico, in coerenza con il ciclo della performance e con la programmazione strategica dell'Ente.

Obbligo di formazione annuale

Ciascun dipendente è tenuto a partecipare ad almeno 40 ore annue di formazione, per un totale minimo di 120 ore nel triennio 2026-2028.

Le ore formative sono articolate in:

- percorsi obbligatori comuni;
- percorsi specialistici legati ai profili professionali;
- percorsi strategici connessi agli obiettivi di sviluppo dell'Ente.

Il raggiungimento dell'obiettivo formativo annuale rientra tra gli indicatori di risultato assegnati al Direttore e ai Dirigenti, in coerenza con il sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale.

Priorità strategiche nazionali

Il Piano formativo 2026-2028 si articola sulle seguenti priorità:

- Transizione digitale: rafforzamento delle competenze digitali di base e avanzate in materia di strumenti informatici, gestione dei dati, interoperabilità, sicurezza informatica e utilizzo responsabile delle tecnologie emergenti.
- Transizione ecologica: sviluppo di conoscenze in materia di sostenibilità ambientale, efficientamento delle risorse e Green Public Procurement.
- Etica pubblica e valore pubblico: formazione su trasparenza, prevenzione della corruzione, protezione dei dati personali, inclusione e benessere organizzativo.
- Innovazione amministrativa: percorsi finalizzati alla semplificazione dei processi, alla digitalizzazione dei procedimenti e all'adozione di modelli organizzativi agili.
- Competenze trasversali: sviluppo di soft skills quali comunicazione efficace, lavoro in team, problem solving, gestione del cambiamento e leadership diffusa.

3. Rilevazione dei fabbisogni formativi

La rilevazione dei fabbisogni costituisce fase preliminare per la definizione del Piano della Formazione ed è finalizzata ad assicurare il collegamento tra le attività programmate e le esigenze operative dell'Ente.

Per il triennio 2026–2028, la rilevazione è stata effettuata mediante un'analisi organizzativa interna basata sull'esame degli obiettivi istituzionali, delle attività svolte dalle strutture, degli obblighi normativi vigenti e delle principali criticità operative emerse nella gestione ordinaria.



Il Direttore e i Dirigenti di Area hanno proceduto congiuntamente alla ricognizione dei fabbisogni, tenendo conto delle esigenze rappresentate dalle strutture, delle competenze richieste dai processi organizzativi in evoluzione e delle priorità strategiche dell'Ente.

A supporto dell'analisi sono stati considerati:

- la programmazione del fabbisogno di personale;
- le innovazioni normative e tecnologiche rilevanti;
- le evidenze emerse dall'utilizzo della piattaforma Syllabus nel corso del 2025.

Nel 2025 le attività formative hanno riguardato, in particolare, competenze digitali per la PA, nuovo Codice dei contratti pubblici, prevenzione della corruzione, trasparenza amministrativa, primi percorsi in materia di Building Information Modeling (BIM), nonché percorsi su intelligenza artificiale nella PA, miglioramento delle performance organizzative e competenze trasversali.

4. Risorse e strumenti

Risorse finanziarie

Nel bilancio di previsione 2026-2028 sono stanziati risorse dedicate alla formazione del personale, iscritte nei seguenti capitoli:

Cap. 10403.5 – Spese per formazione del personale

- € 25.000,00 per l'anno 2026
- € 10.000,00 per l'anno 2027
- € 10.000,00 per l'anno 2028

Cap. 10402.23 – Acquisto di servizi per formazione obbligatoria

- € 10.000,00 per l'anno 2026
- € 10.000,00 per l'anno 2027
- € 10.000,00 per l'anno 2028

Le risorse risultano incrementate rispetto alla precedente programmazione, in considerazione dei fabbisogni connessi all'introduzione e al consolidamento di percorsi specialistici ad elevato contenuto tecnico, in particolare in materia di BIM e dei processi digitali collegati alla progettazione e gestione tecnica delle attività dell'Ente.

Le risorse previste assicurano la copertura finanziaria degli interventi formativi programmati nel triennio, con particolare attenzione ai percorsi strategici connessi alla progettazione e gestione degli interventi finanziati da PNRR e PNC, nonché allo sviluppo di competenze funzionali alla collaborazione con Energy Service Company (ESCO) e ad altri operatori in modelli di partenariato pubblico-privato.

Strumenti della formazione

Strumento di riferimento è la piattaforma Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica, che consente l'accesso a percorsi formativi gratuiti in materia di competenze digitali, etiche e trasversali.



Accanto ad essa, l'Agenzia potrà avvalersi di:

- formazione a docenza interna mediante albo dei formatori interni;
- corsi Valore PA finanziati dall'INPS;
- catalogo della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA);
- corsi specialistici esterni affidati a enti qualificati.

5. Organizzazione e gestione delle attività formative

La gestione delle attività formative si realizza in modo coordinato, con il coinvolgimento delle Aree e dei Settori interessati, al fine di garantire un'organizzazione efficace delle attività programmate, attivate e rendicontate nel rispetto delle disponibilità di bilancio e delle priorità individuate dal presente Piano.

Il Direttore assicura il coordinamento generale delle attività formative, cura la programmazione annuale degli interventi, opera quale referente e amministratore della piattaforma Syllabus e sovrintende all'attuazione del Piano.

I Dirigenti di Area sono direttamente responsabili della formazione del personale assegnato alle rispettive strutture, curano l'individuazione dei fabbisogni, promuovono la partecipazione ai percorsi formativi e verificano il raggiungimento degli obiettivi formativi attribuiti, in coerenza con il ciclo della performance. Essi concorrono, inoltre, alla realizzazione delle azioni formative di interesse trasversale rivolte all'intero personale dell'Ente.

La documentazione relativa ai corsi svolti (materiali didattici, programmi, attestati di partecipazione) è raccolta e archiviata in modalità organizzata, con la collaborazione delle strutture interessate, al fine di garantire la tracciabilità delle attività formative realizzate. Gli attestati conseguiti dai dipendenti sono trasmessi all'Ufficio Gestione Risorse Umane e inseriti nei rispettivi fascicoli personali.

Nel quadro organizzativo sopra delineato, la piattaforma Syllabus costituisce la risorsa formativa prioritaria. L'Agenzia integra l'offerta con percorsi specialistici esterni finalizzati, in particolare:

- alla formazione tecnica avanzata in ambiente BIM;
- all'aggiornamento connesso alla progettazione e gestione degli interventi finanziati da PNRR e PNC;
- allo sviluppo di competenze utili alla gestione di modelli di partenariato pubblico-privato e collaborazioni con ESCo;
- all'aggiornamento normativo e tecnico su tematiche specialistiche non coperte dall'offerta Syllabus.

Per il personale di nuova assunzione, la partecipazione ai percorsi Syllabus sulle competenze digitali di base è affiancata dalla formazione obbligatoria in materia di sicurezza sul lavoro e da attività di affiancamento operativo.

Formazione in materia di anticorruzione e trasparenza



L'Agenzia riconosce la formazione in materia di anticorruzione e trasparenza quale presidio essenziale di legalità, integrità e responsabilità amministrativa.

Sono programmati percorsi formativi obbligatori destinati a tutto il personale, con particolare attenzione ai dirigenti e ai funzionari operanti in aree a rischio. Le ore svolte concorrono al raggiungimento dell'obbligo formativo annuale.

6. Monitoraggio e valutazione

Il monitoraggio del Piano formativo 2026–2028 è finalizzato a verificare l'attuazione delle attività programmate e il progressivo sviluppo delle competenze del personale, con particolare riferimento al rispetto dell'obbligo minimo di 40 ore annue di formazione per ciascun dipendente, previsto dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025.

A tal fine, il sistema di monitoraggio si basa su:

- la rilevazione interna delle iniziative formative realizzate e delle partecipazioni registrate;
- il tracciamento delle attività formative svolte sulla piattaforma Syllabus, quale fonte di evidenze oggettive sui percorsi avviati e completati dal personale;
- la verifica periodica del raggiungimento dei target formativi previsti, in raccordo con il ciclo della performance organizzativa e individuale.

Le evidenze raccolte consentono di mantenere un quadro aggiornato delle competenze sviluppate e dei fabbisogni residui, nonché di supportare eventuali rimodulazioni della programmazione nel corso del triennio.

Valutazione dell'impatto formativo

La valutazione delle attività formative è orientata a verificare, in modo essenziale e sostenibile, il contributo della formazione al miglioramento dell'azione amministrativa, allo sviluppo professionale del personale e al rafforzamento delle competenze organizzative dell'Ente.

In particolare, la valutazione si fonda su:

- la verifica delle attività formative effettivamente svolte e delle competenze registrate nei sistemi utilizzati (registro interno e piattaforma Syllabus);
- il riscontro sull'applicazione delle competenze acquisite nelle attività lavorative quotidiane, con particolare attenzione ai percorsi di carattere strategico, inclusi quelli connessi alla progettazione tecnica in ambiente BIM e alla gestione dei processi digitali;
- il collegamento con il sistema di valutazione della performance, in relazione agli obiettivi assegnati alla dirigenza in materia di attuazione del Piano formativo e di rispetto dell'obbligo delle 40 ore annue di formazione per il personale.

Le attività di monitoraggio e valutazione assicurano un controllo continuo e strutturato sull'attuazione del Piano, garantendo coerenza tra formazione erogata, obiettivi istituzionali e sviluppo del capitale umano.



PARTE IIª - FORMAZIONE FUNZIONALE AGLI OBIETTIVI DEL PIAO

In coerenza con il modello di PIAO del Manuale Operativo della Funzione pubblica, la formazione è programmata quale azione di salute professionale professionale e organizzativa, funzionale al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ente e al miglioramento delle performance organizzative.

1. Collegamento con gli obiettivi strategici

La programmazione formativa del triennio 2026–2028 è direttamente collegata al seguente obiettivo strategico:

Area strategica 4 – Valorizzazione delle risorse umane

Obiettivo 4.2 – Migliorare le competenze interne, garantendo un'adeguata formazione

Attraverso il Piano della Formazione, l'Ente assicura il conseguimento dell'obiettivo strategico sopra indicato, garantendo il rispetto dell'obbligo formativo minimo annuale previsto dalle direttive ministeriali.

Il conseguimento del target è valutato tenendo conto di eventuali assenze prolungate dal servizio per cause non imputabili all'Amministrazione (es. maternità, malattia, aspettativa), che possano impedire la partecipazione alle attività formative nel periodo di riferimento.

Il raggiungimento del target formativo rientra tra gli obiettivi assegnati alla dirigenza nell'ambito del sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale.

2. Contributo della formazione agli altri obiettivi strategici

Oltre all'obiettivo specifico sulle risorse umane, la formazione contribuisce in modo abilitante al raggiungimento di ulteriori obiettivi strategici del PIAO, in particolare:

Area strategica	Obiettivi supportati dalla formazione	Azioni formative principali
Digitalizzazione e semplificazione amministrativa (Area 5)	Adeguamento alle linee guida AgID, sviluppo sistemi digitali	Formazione su competenze digitali, Syllabus, gestione dati
Valorizzazione del patrimonio immobiliare (Area 3)	Realizzazione interventi tecnici complessi	Formazione specialistica BIM e project management
Trasparenza e prevenzione della corruzione (Area 6)	Riduzione rischio corruttivo	Formazione obbligatoria anticorruzione e trasparenza



Tali percorsi non introducono indicatori aggiuntivi di performance, ma costituiscono azioni formative abilitanti al conseguimento degli obiettivi strategici già misurati nelle rispettive sezioni del PIAO.

3. Indicatori di attuazione del Piano formativo

Il raggiungimento dell'obiettivo strategico 4.2 'Migliorare le competenze interne, garantendo un'adeguata formazione' è misurato attraverso l'indicatore OMF – Ore di formazione per dipendente, con target ≥ 40 ore annue.

- **OMF – Ore di formazione per dipendente**

Target: ≥ 40 ore annue

Fonte: Fascicolo personale del dipendente

A tale indicatore si affianca, a fini di monitoraggio gestionale interno:

- % dipendenti che completano il percorso Syllabus base
- % personale coinvolto in percorsi specialistici previsti dal Piano

Tali indicatori hanno funzione gestionale interna e non concorrono al sistema di valutazione della performance.

SEZIONE 4 MONITORAGGIO

1. FINALITÀ

Il monitoraggio del presente Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è svolto ai sensi dell'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, e dell'articolo 5 del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 giugno 2022, n. 132, che definisce il contenuto e la struttura del PIAO e prevede la presenza della Sezione dedicata al monitoraggio.

Il monitoraggio del PIAO 2026–2028 di ARCA Capitanata ha la finalità di verificare in modo continuativo lo stato di attuazione del Piano, il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi e la coerenza tra risultati conseguiti e valore pubblico atteso. Esso costituisce parte integrante del ciclo della performance e assicura il raccordo tra la fase di programmazione, la gestione operativa e la rendicontazione dei risultati.

Attraverso il monitoraggio l'Ente rileva eventuali scostamenti rispetto ai target programmati, individua tempestivamente le cause che li determinano e attiva, ove necessario, azioni correttive o rimodulazioni del Piano. Il monitoraggio garantisce inoltre la trasparenza dell'azione amministrativa e la disponibilità di informazioni verificabili a supporto delle decisioni degli organi di indirizzo e di gestione.

2. MODELLO DI MONITORAGGIO

Il sistema di monitoraggio adottato da ARCA Capitanata è strutturato in forma integrata, in coerenza con l'impostazione unitaria del PIAO. Il modello si fonda sul coordinamento tra il sistema di misurazione e valutazione della performance, il controllo di gestione e il sistema contabile, il monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza e le rilevazioni inerenti all'organizzazione e al capitale umano.

L'integrazione tra tali ambiti consente una lettura complessiva dell'andamento dell'Ente, rendendo possibile la valutazione del contributo delle diverse dimensioni del Piano alla generazione di valore pubblico. Il modello è proporzionato alla dimensione organizzativa dell'Agenzia e utilizza prioritariamente i sistemi di controllo interno e gli strumenti informativi già in uso.

3. SOGGETTI COINVOLTI



Il processo di monitoraggio è coordinato dal Direttore, sotto l'indirizzo strategico dell'Amministratore Unico, cui compete l'approvazione degli esiti complessivi. I Dirigenti di Area assicurano la rilevazione e la trasmissione dei dati relativi agli obiettivi e alle attività di competenza.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) svolge una funzione autonoma di garanzia, verifica e validazione metodologica del sistema di monitoraggio e degli esiti rilevati, assicurando la coerenza tra il PIAO, il sistema di misurazione e valutazione della performance e la rendicontazione dei risultati.

La Struttura Tecnica Permanente svolge funzioni di supporto tecnico-metodologico al processo di monitoraggio, curando l'elaborazione dei dati, la predisposizione della reportistica e il raccordo operativo tra le strutture dell'Ente e l'OIV.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza cura il monitoraggio delle misure anticorruzione e degli obblighi di pubblicazione.

Gli uffici competenti in materia di bilancio, personale e sistemi informativi garantiscono l'alimentazione delle rispettive banche dati.

Le responsabilità di alimentazione dei dati sono definite in relazione alle competenze organizzative delle singole strutture.

4. FLUSSI INFORMATIVI E SISTEMA DI RACCOLTA DATI

Il monitoraggio del PIAO si fonda sull'utilizzo dei sistemi informativi, gestionali e contabili già operativi presso l'Ente, nonché sul sistema di misurazione e valutazione della performance, sulla mappatura dei processi e dei procedimenti amministrativi, sulla banca dati del personale e sui registri delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Tali strumenti assicurano la disponibilità di dati tracciabili, verificabili e coerenti con gli obiettivi e gli indicatori definiti nel Piano.

La rilevazione delle informazioni avviene con periodicità almeno semestrale. Le strutture competenti raccolgono e trasmettono i dati relativi allo stato di avanzamento degli obiettivi, agli indicatori di performance, all'andamento economico-finanziario, all'attuazione delle misure anticorruzione e allo stato dell'organizzazione e del capitale umano.

La Struttura Tecnica Permanente provvede all'elaborazione della reportistica di monitoraggio. Il Direttore, in qualità di coordinatore della Struttura Tecnica Permanente, e il Dirigente dell'Area Amministrativa, responsabile della medesima struttura, curano la verifica della completezza e della coerenza dei dati ricevuti e il coordinamento dell'integrazione delle informazioni nei report. Essi assicurano inoltre il raccordo operativo con l'OIV, che svolge la validazione metodologica degli esiti. I report sono quindi trasmessi all'Amministratore Unico per le valutazioni di competenza.



Gli esiti del monitoraggio confluiscono nella rendicontazione annuale della performance e negli atti di trasparenza istituzionale.

5. ESITI DEL MONITORAGGIO

Il monitoraggio consente di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi, l'andamento degli indicatori di performance, l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza, il mantenimento degli equilibri economico-finanziari, lo stato di salute organizzativa e professionale dell'Ente e i tempi dei procedimenti amministrativi.

Gli esiti del monitoraggio sono utilizzati per alimentare i sistemi di valutazione della performance organizzativa e individuale, supportare eventuali aggiornamenti o rimodulazioni del PIAO e garantire una rendicontazione chiara e verificabile verso l'Amministratore Unico e verso gli stakeholder istituzionali e territoriali.