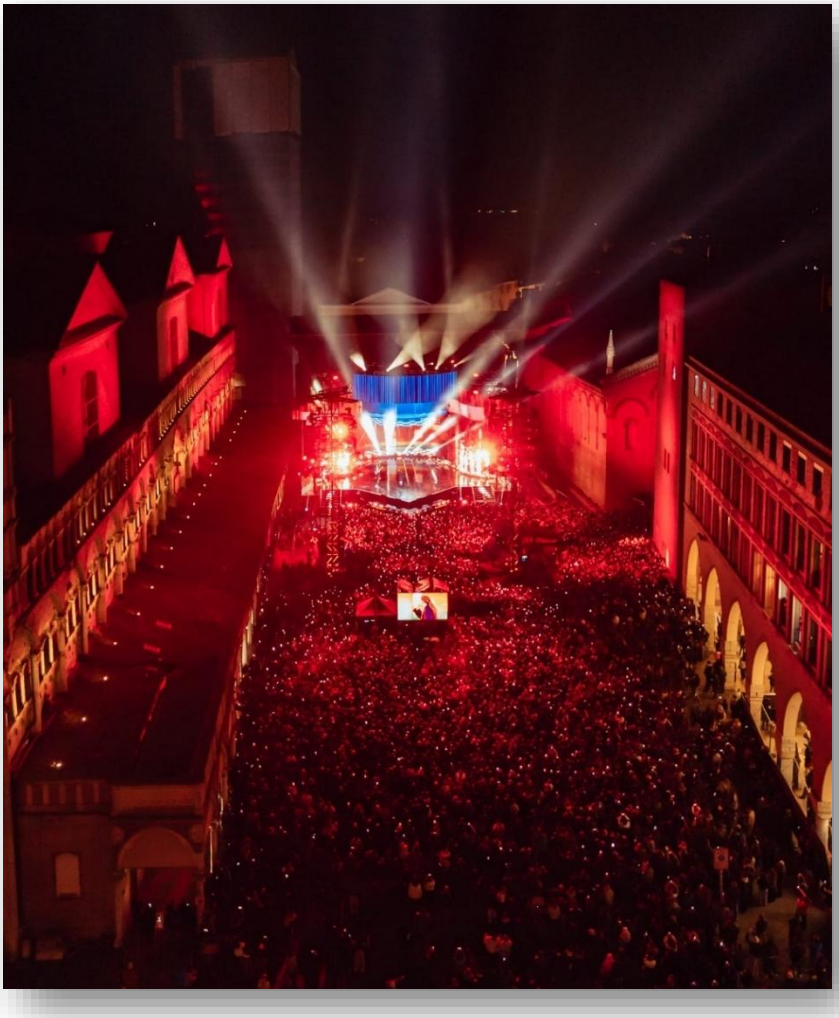
COMUNE DI FERRARA

Città Patrimonio dell'Umanità

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2026-2028



Indice

PREMESSA 3
SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA 4
1.1 – COMUNE DI FERRARA: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE 4
1.2 – I PRINCIPALI STAKEHOLDER 7
1.3 – ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO 8
SEZIONE 2 – VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE 13
2.1 – IL VALORE PUBBLICO 13
2.1.1 – LE DIMENSIONI DEL VALORE PUBBLICO 13
2.1.2 – I DRIVER TRASVERSALI 15
2.1.3 – INTEGRAZIONE TRA DIMENSIONI, DRIVER E OBIETTIVI OPERATIVI 16
2.2 PERFORMANCE 20
2.2.1 – IL QUADRO STRATEGICO E IL VALORE PUBBLICO 20
2.2.2 – IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE 21
2.2.3 – IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI DEL PIAO: DEFINIZIONE, ATTUAZIONE E MONITORAGGIO 22
2.2.4 – INTEGRAZIONE E COERENZA DEL SISTEMA 24
2.2.5 – OBIETTIVI DI DIGITALIZZAZIONE 25
2.2.6 – MODALITÀ E AZIONI PER FAVORIRE LA PIENA ACCESSIBILITÀ ALL'AMMINISTRAZIONE, FISICA E DIGITALE, ANCHE DA PARTE DEI CITTADINI ULTRASESSANTACINQUENNI E CON DISABILITÀ 32
2.2.7 – OBIETTIVI DI PERFORMANCE ISTITUZIONALE 36
2.2.8 – OBIETTIVI FINALIZZATI AD ATTUARE INTERVENTI FINANZIATI CON FONDI PNRR 38
2.2.9 – PROGETTI DI MIGLIORAMENTO 40
2.3 – RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA 42
2.3.1 – ANALISI CONTESTO ESTERNO E INTERNO 45
2.3.2 – IL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO 47
2.3.3 – TRASPARENZA 57
SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO 59
3.1 – STRUTTURA ORGANIZZATIVA 60
3.2 – ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO A DISTANZA 67
3.3 – PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2026-2028 83
3.3.1 – IL CONTESTO DI RIFERIMENTO PER LE POLITICHE DEL PERSONALE NEL TRIENNIO 2026-2028 83
3.3.2 - IL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2026-2028 89
3.3.3 – IL PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE 2026-2028 105
3.4 – OBIETTIVI E PERFORMANCE PER FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE 113
SEZIONE 4 – MONITORAGGIO 125

PREMESSA

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'articolo 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80 (convertito dalla L. 113/2021), rappresenta l'evoluzione della programmazione pubblica verso un modello unitario, integrato e orientato ai risultati.

In attuazione delle disposizioni di coordinamento e semplificazione previste dal D.P.R. 81/2022 e dal D.M. 132/2022, il presente documento definisce la strategia dell'Ente per la generazione di Valore Pubblico, inteso come impatto positivo, misurabile e sostenibile sulla qualità della vita della comunità e sullo sviluppo competitivo del territorio.

Il PIAO 2026–2028 si configura pertanto non come un mero adempimento formale, ma come uno strumento di governo orientato alla creazione di valore per la collettività, attraverso:

- la trasformazione delle risorse disponibili (finanziarie, umane e strumentali) in risultati concreti e misurabili per il territorio;
- l'accelerazione della transizione digitale, quale leva trasversale per la semplificazione dei processi e il miglioramento dell'accessibilità e della qualità dei servizi;
- la semplificazione dell'azione amministrativa, mediante la riduzione degli oneri burocratici e il rafforzamento dell'efficacia e tempestività dell'azione istituzionale.

Il documento integra e coordina in un quadro unitario i principali strumenti di programmazione previsti dalla normativa, tra cui:

- il Piano della Performance;
- il Piano delle Azioni Positive (PAP);
- il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (PTPCT);
- il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA);
- il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP).

Il PIAO assicura la piena coerenza con i documenti di programmazione economico-finanziaria, che ne costituiscono il presupposto essenziale. In particolare, esso è adottato in stretta integrazione con il Documento Unico di Programmazione 2026–2028 (DUP) approvato con delibera di Consiglio Comunale 2026-18 nella seduta del 16 febbraio 2026[1], con il Bilancio di Previsione 2026–2028 approvato con delibera di Consiglio Comunale 2026-21 nella seduta del 24 febbraio 2026[2] e il Piano Esecutivo di Gestione 2026-2028 – Parte Finanziaria (PEG) approvato con delibera di Giunta Comunale 2026-83 nella seduta del 03 marzo 2026[3], garantendo la sostenibilità degli obiettivi programmati e la loro effettiva realizzabilità.

La predisposizione del Piano è stata supportata dall'"Integration Team", gruppo di lavoro trasversale che integra le competenze in materia di performance, organizzazione del personale, pari opportunità, prevenzione della corruzione e transizione digitale. Tale approccio ha consentito di rafforzare l'integrazione tra obiettivi strategici e operativi, favorendo una visione unitaria dell'azione amministrativa.

---

[1] Il Documento Unico di Programmazione 2026-2028 è consultabile al seguente link DUP
[2] Il Bilancio di Previsione 2026-2028 è consultabile al seguente link BILANCIO
[3] IL Piano Esecutivo di Gestione – parte finanziaria è consultabile al seguente link PEG

SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA

1.1 – COMUNE DI FERRARA: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Denominazione Ente	Comune di Ferrara
Sindaco	Alan Fabbri
Sede Legale	Piazza del Municipio, 2 – 44121 Ferrara
Codice Fiscale/Partita Iva	00297110389
Codice IPA	c_d548
Codice univoco AOO	A46A529
Centralino	800-532532
PEC	comune.ferrara@cert.comune.fe.it
Sito web istituzionale	www.comune.ferrara.it
Pagina Facebook	Comune di Ferrara
Account Instagram	comunediferrara
Account LinkedIn	Comune di Ferrara
Account X	Comune di Ferrara

Il Comune di Ferrara è l'Ente esponenziale della comunità ferrarese, ne rappresenta gli interessi generali e ne promuove lo sviluppo economico, sociale e culturale, operando nel rispetto dei principi di legalità, imparzialità, trasparenza e buon andamento dell'azione amministrativa, come sanciti dalla Costituzione, dal Testo Unico degli Enti Locali e dallo Statuto comunale.

Ferrara è Comune capoluogo di Provincia della Regione Emilia-Romagna e si estende su una superficie di circa 405 km², tra le più ampie tra i Comuni capoluogo italiani.

Il territorio comunale comprende, oltre al centro storico e al centro urbano, 42 centri abitati e numerosi nuclei rurali. Solo una quota contenuta della superficie è urbanizzata (circa 50 km²), mentre la restante parte è costituita da territorio agricolo e naturale.

Questa conformazione rende Ferrara una realtà urbana con una forte integrazione tra città compatta e forese, caratterizzata da un equilibrio tra patrimonio storico, paesaggio rurale e sistema ambientale del Delta del Po. La presenza diffusa di frazioni e nuclei abitativi richiede un'organizzazione dei servizi orientata alla prossimità e all'accessibilità territoriale, rappresentando un elemento distintivo della programmazione comunale.

La popolazione residente al 31 dicembre 2025 è pari a 129.919 abitanti. Il quadro demografico evidenzia un progressivo invecchiamento della popolazione, un saldo naturale negativo e un indice di vecchiaia pari a 301. Tali dinamiche incidono in modo significativo sulla domanda di servizi sociali, sanitari ed educativi e costituiscono una variabile strutturale della pianificazione strategica.

La transizione demografica in atto orienta l'azione dell'Ente verso politiche di inclusione, sostegno alle famiglie, attrattività per giovani e nuovi residenti, valorizzazione dell'invecchiamento attivo e rafforzamento della coesione territoriale tra centro urbano e frazioni.

IDENTITÀ STORICA E DIMENSIONE INTERNAZIONALE

Ferrara è riconosciuta dal 1995 Patrimonio Mondiale UNESCO per il suo centro storico rinascimentale e, dal 1999, per il sistema del Delta del Po e delle Delizie Estensi.

L'eccezionale impianto urbanistico rinascimentale, la cinta muraria, il sistema museale e il patrimonio architettonico rappresentano non solo un elemento identitario, ma anche un fattore strategico di sviluppo culturale e turistico.

L'inserimento nella lista del Patrimonio Mondiale attribuisce alla Città una dimensione internazionale stabile, che si traduce in relazioni con reti culturali europee e in una costante attenzione alle politiche di tutela, valorizzazione e gestione sostenibile del patrimonio. La dimensione europea e sovralocale si riflette anche nella partecipazione a programmi e progettualità finanziate con fondi comunitari e nella cooperazione istituzionale con altri enti territoriali.

La presenza dell'Università degli Studi di Ferrara rafforza ulteriormente il profilo internazionale della Città, contribuendo all'attrattività per studenti e ricercatori e sostenendo l'innovazione scientifica e tecnologica del territorio.

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E QUALITÀ URBANA

Ferrara si distingue nel panorama nazionale per le politiche ambientali e di mobilità sostenibile.

Nel Rapporto "Ecosistema Urbano 2025" di Legambiente, realizzato in collaborazione con Ambiente Italia e Il Sole 24 Ore, Ferrara si colloca al 17° posto tra i capoluoghi italiani, con un punteggio pari al 65,58%, distinguendosi per raccolta differenziata, mobilità ciclabile, estensione delle ZTL e qualità dell'ambiente urbano.

Secondo il "Report Rifiuti 2025" della Regione Emilia-Romagna e ARPAE, Ferrara registra la più alta percentuale di raccolta differenziata tra i capoluoghi regionali (88,3%).

Nel Report FIAB "Comuni Ciclabili 2025", Ferrara ottiene per l'ottavo anno consecutivo il massimo riconoscimento (5 bike smile), confermandosi tra le città italiane più avanzate nelle politiche per la mobilità ciclabile.

Nel 2025, la Città ha inoltre ricevuto il "Premio per lo Sviluppo Sostenibile" per il progetto del nuovo grande parco urbano, finalizzato alla resilienza climatica e alla rigenerazione ambientale.

La sostenibilità rappresenta un asse strategico integrato della pianificazione urbanistica, energetica e della mobilità, in coerenza con gli obiettivi di transizione ecologica.

TRASFORMAZIONE DIGITALE E INNOVAZIONE AMMINISTRATIVA

L'Amministrazione comunale ha avviato un percorso strutturato di trasformazione digitale, rafforzato anche dalle risorse del PNRR.

Secondo l'ICityRank 2025 di Forum PA, Ferrara si classifica:

- 9° nella dimensione "Amministrazioni Digitali";
- 17° nella dimensione "Comuni Aperti";
- 27° nella dimensione "Città Connesse", rientrando nella categoria dei Comuni "Altamente digitali".

Nell'"Indagine sulla maturità digitale dei Comuni capoluogo 2025" (Forum PA per DedaNext), Ferrara si colloca nella fascia "buona", tra le amministrazioni con elevata maturità digitale.

La digitalizzazione viene intesa come leva organizzativa e culturale per migliorare efficienza, accessibilità, semplificazione amministrativa e qualità dei servizi, oltre che come strumento per rafforzare la trasparenza e la partecipazione civica.

ATTUAZIONE DEL PNRR E CAPACITÀ TRASFORMATIVA

L'Ente è impegnato nell'attuazione degli interventi finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che interessano ambiti quali digitalizzazione, rigenerazione urbana, edilizia scolastica, inclusione sociale, mobilità sostenibile e transizione ecologica.

Il PNRR rappresenta non solo un'opportunità di investimento infrastrutturale, ma anche un fattore di rafforzamento della capacità amministrativa e gestionale dell'Ente, imponendo modelli organizzativi orientati al risultato, al monitoraggio e alla rendicontazione.

1.2 – I PRINCIPALI STAKEHOLDER

Il Comune opera all'interno di una rete articolata di relazioni istituzionali, economiche e sociali che costituiscono un elemento essenziale per la creazione di valore pubblico.

Sul piano interno, l'Ente valorizza il contributo del personale dipendente, della dirigenza e degli organismi di controllo e valutazione, promuovendo il coinvolgimento attivo del Comitato Unico di Garanzia e delle rappresentanze sindacali nella definizione delle politiche organizzative e nel miglioramento del benessere lavorativo.

Sul piano istituzionale, il Comune svolge un ruolo di riferimento per l'intero territorio provinciale, interagendo stabilmente con la Regione Emilia-Romagna, la Provincia, i Comuni dell'area ferrarese e le società partecipate. Particolare rilievo assume la collaborazione con l'Università degli Studi di Ferrara, attore strategico per la formazione, la ricerca, l'innovazione e l'attrattività della Città.

Il sistema economico locale, caratterizzato da una significativa presenza di imprese agricole, manifatturiere, commerciali e turistiche, costituisce un interlocutore costante dell'Amministrazione nelle politiche di sviluppo, semplificazione e sostegno alla competitività. Il dialogo con le associazioni di categoria e con la Camera di Commercio rappresenta uno strumento strutturale di confronto.

Il terzo settore e il mondo dell'associazionismo culturale, sociale, sportivo e ambientale svolgono un ruolo determinante nella coesione sociale e nella gestione condivisa di spazi e servizi, contribuendo alla vitalità del tessuto civico e alla cura dei beni comuni.

Cittadini, famiglie, giovani, anziani e nuovi residenti rappresentano i destinatari primari dell'azione amministrativa. In un territorio caratterizzato dalla compresenza di centro storico, quartieri urbani e numerose frazioni, l'Amministrazione orienta le proprie politiche alla prossimità dei servizi, alla partecipazione e all'ascolto, riconoscendo nella comunità locale il principale interlocutore delle scelte pubbliche.

In conclusione, il sistema relazionale si configura come una rete territoriale articolata e integrata, che comprende:

- la comunità organizzativa interna, costituita da personale dipendente, dirigenza, organismi di controllo e valutazione e organismi di garanzia, quali attori centrali della capacità amministrativa dell'Ente;
- le istituzioni pubbliche territoriali e sovralocali, tra cui Regione Emilia-Romagna, Provincia, Comuni dell'area ferrarese, Università degli Studi di Ferrara ed enti e società partecipate, con cui il Comune esercita funzioni di coordinamento, cooperazione e programmazione condivisa;
- il sistema economico e produttivo locale, caratterizzato dalla presenza di imprese agricole, manifatturiere, commerciali e turistiche, nonché dalle relative associazioni di categoria, quale interlocutore stabile nelle politiche di sviluppo e semplificazione;
- il terzo settore e l'associazionismo diffuso, che contribuiscono alla coesione sociale, alla gestione condivisa di spazi e servizi e alla valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale;
- i cittadini e la collettività, residenti nel centro urbano e nelle numerose frazioni del territorio comunale, destinatari primari dell'azione amministrativa e interlocutori attivi nei processi di partecipazione e ascolto.

1.3 – ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

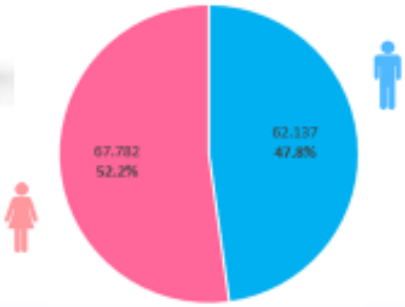
Popolazione

Popolazione (al 31.12.2025)

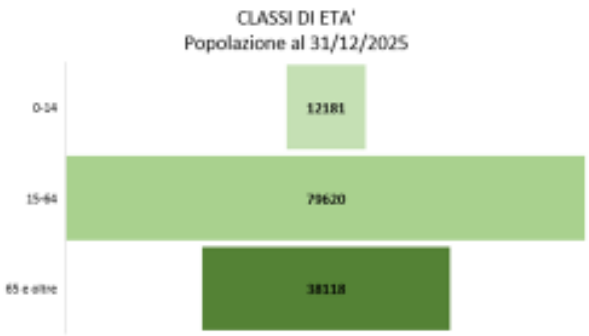
2015: 133.155

-2,43 % nel decennio

2025: 129.919



Classi di età (al 31.12.2025)



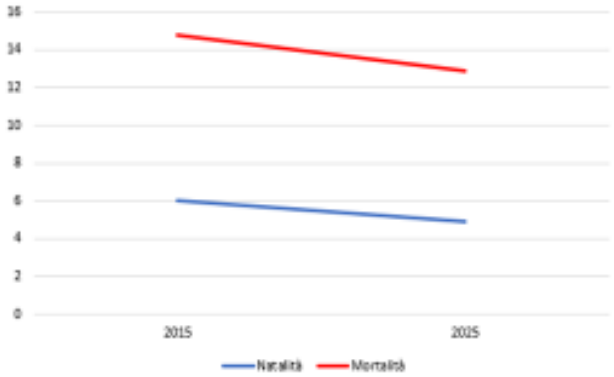
0-14 anni: 9,4%

15-64 anni: 61,3%

65 anni e oltre: 29,3%

Età media 2025: 49,41 anni

Tasso di natalità e mortalità (al 31.12.2025)



DECESSI:
2015: 1.972
2025: 1.678

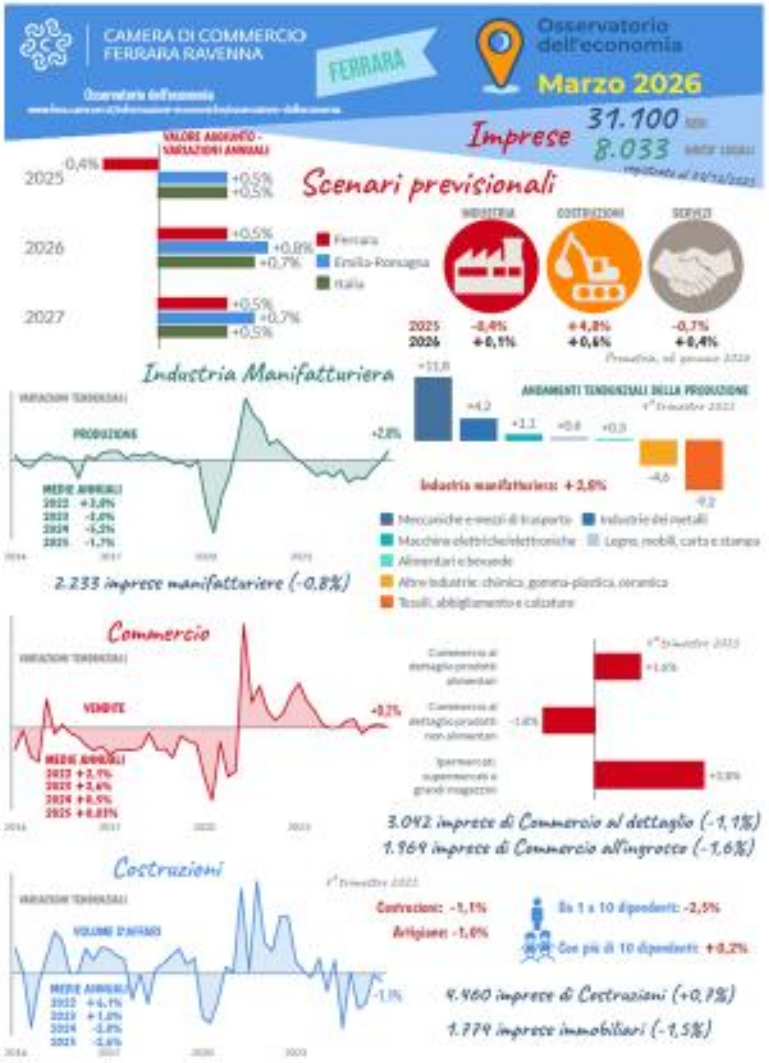
NATI VIVI:
2015: 805
2025: 644

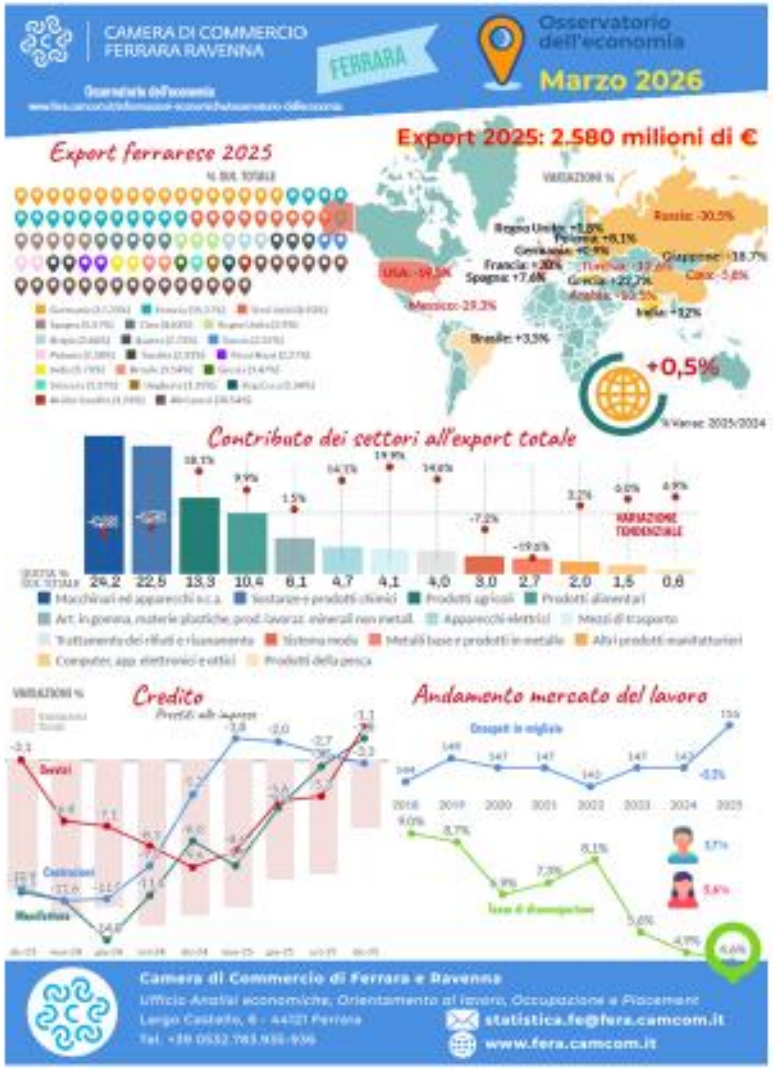
Popolazione straniera (al 31.12.2025)

Nazionalità più presenti nel 2025
Ucraina
Moldova
Romania
Albania
Marocco

Fonte: Anagrafe Comunale – Elaborazione: Ufficio Statistica del Comune

Imprese, Commercio e Lavoro





Fonte: Camera di Commercio di Ferrara - Osservatorio dell'economia www.fera.camcom.it/informazioni-economiche/osservatorio-dell'economia

Personale comunale – Dati di genere – 2025

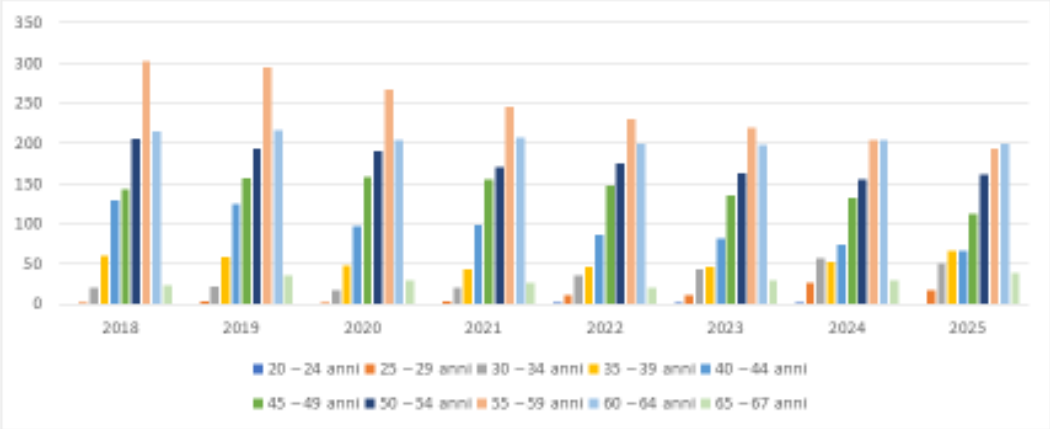
Personale dipendente complessivo (al 31.12.2025)

PERSONALE DIRIGENTE:
Uomini: n. 9
Donne: n. 7
Totale: n.16

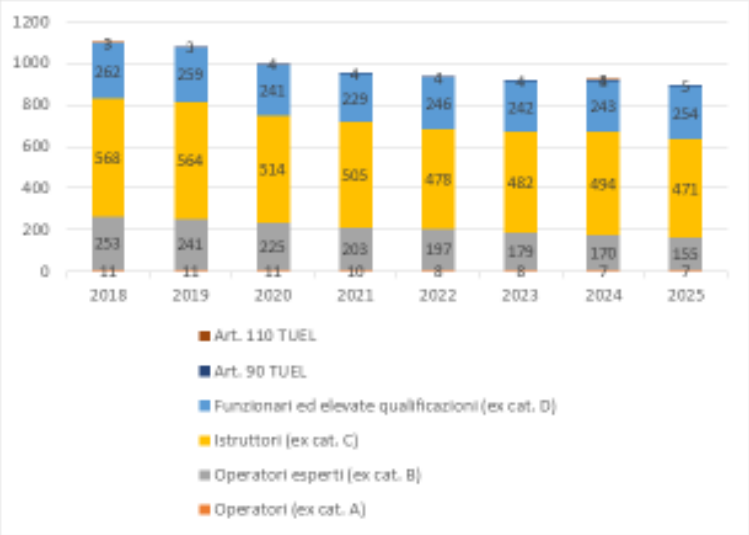
PERSONALE NON DIRIGENTE:
Totale: n. 892

PERSONALE NON DIRIGENTE CON INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE (EQ-ex PO):
Uomini: n. 20
Donne: n. 33
Totale: n.53

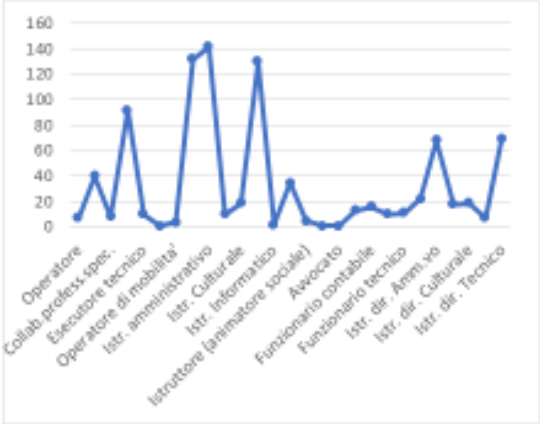
Distribuzione del personale per fasce di età – Anni 2018-2025



Andamento del personale - Anni 2018-2025



Distribuzione del personale per profilo professionale (al 31.12.2025)



Distribuzione del personale per area (al 31.12.2025)

Fonte: Dati rielaborati dal Servizio Personale del Comune di Ferrara come da «conto annuale RGS» – Relazione del CUG anno 2025

Criminalità e reati

Reati contro la Pubblica Amministrazione

REATI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE RAGGRUPPATI IN MACROCATEGORIE IN ITALIA, NEL NORD-EST, IN EMILIA-ROMAGNA E LE SUE PROVINCE. PERIODO 2008-2023 (NUMERO COMPLESSIVO DEI REATI DENUNCIATI; INDICE DI VARIAZIONE MEDIO ANNUALE; TASSO MEDIO ANNUO DI DELITTUOSITÀ PER 100.000 ABITANTI).

	Abuso di funzione			Appropriazione indebita			Corruzione			Turbativa del servizio pubblico e della custodia			Totale reati contro PA		
	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità
Italia	32.239	-0,7	3,4	12.009	-1,4	1,3	7.790	-6,0	0,8	87.010	-5,9	9,1	139.048	-4,5	14,5
Nord-est	3.024	-1,1	1,6	1.758	-2,6	1,0	831	-6,1	0,4	7.261	-4,3	3,9	12.874	-3,5	7,0
Emilia-Rom.	1.217	-0,8	1,7	533	-2,8	0,8	346	-9,5	0,5	4.008	-6,0	5,7	6.104	-5,0	8,7
Piacenza	57	1,9	1,2	29	-	0,6	31	-100,0	0,7	168	-8,8	3,7	285	-7,5	6,2
Parma	169	-1,7	2,7	43	-7,1	0,6	43	-4,5	0,6	304	-7,2	4,3	579	-5,3	8,2
Reggio nell'Emilia	80	0,0	1,0	31	4,7	0,4	33	-100,0	0,4	694	-5,3	8,3	838	-5,1	10,0
Modena	128	1,5	1,1	59	2,7	0,5	41	-4,5	0,4	646	-6,2	5,8	874	-5,0	7,8
Bologna	313	-2,4	2,0	94	-1,2	0,6	44	-100,0	0,3	1.090	-5,4	6,8	1.541	-4,8	9,7
Ferrara	97	10,5	1,7	51	-	0,9	49	2,7	0,9	246	-5,2	4,4	443	-1,7	7,9
Ravenna	90	-1,5	1,5	123	-8,8	2,0	30	-7,1	0,5	375	-6,2	6,1	618	-6,6	10,0
Forlì-Cesena	151	-3,0	2,4	63	-	1,0	25	-100,0	0,4	249	-4,3	4,0	488	-3,1	7,8
Rimini	109	0,0	2,1	35	-	0,7	48	-10,2	0,9	236	-9,3	4,5	428	-6,7	8,1

Fonte: Elaborazione Rete per l'Integrità e la Trasparenza su dati SDI del Ministero dell'Interno.

Criminalità e reati

Reati di riciclaggio

REATI DI RICICLAGGIO DENUNCIATI ALLE FORZE DI POLIZIA IN ITALIA. PERIODO 2008-2023.
(VALORI ASSOLUTI, VALORI RELATIVI, TASSI MEDI SU 100 MILA ABITANTI, TENDENZA DI LUNGO E BREVE PERIODO)

	Frequenza assoluta	Frequenza relativa (%)	Tassi 100 mila ab.	Tendenza 2008/2023	Tendenza 2022/2023
Piemonte	1.402	5,6	2,0	-30,4	-28,4
Valle d'Aosta	46	0,2	2,3	-40,0	0,0
Liguria	1.461	5,8	5,9	-34,2	8,7
Lombardia	3.253	12,9	2,1	-4,0	0,0
Veneto	1.401	5,6	1,8	148,4	-28,0
Trentino Alto Adige	398	1,6	2,4	160,0	-27,8
Friuli-Venezia Giulia	457	1,8	2,4	-67,9	12,5
Emilia-Romagna	**1.586**	**6,3**	**2,3**	**-14,5**	**-21,3**
Piacenza	*75*	*4,8*	*1,6*	*-83,3*	*-66,7*
Parma	*110*	*7,0*	*1,5*	*75,0*	*75,0*
Reggio nell'Emilia	*125*	*8,0*	*1,5*	*-16,7*	*-28,6*
Modena	*535*	*34,1*	*4,8*	*25,0*	*-66,7*
Bologna	*290*	*18,5*	*1,8*	*-36,0*	*-11,1*
Ferrara	***72***	***4,6***	***1,3***	***75,0***	***250,0***
Ravenna	*163*	*10,4*	*2,6*	*175,0*	*-35,3*
Forlì-Cesena	*89*	*5,7*	*1,4*	*-75,0*	*-50,0*
Rimini	*109*	*7,0*	*2,1*	*-20,0*	*33,3*
Piacenza	*75*	*4,8*	*1,6*	*-83,3*	*-66,7*
Toscana	2.661	10,6	4,5	7,0	22,0
Marche	620	2,5	2,5	16,7	-6,7
Umbria	136	0,5	1,0	37,5	83,3
Lazio	2.454	9,7	2,7	-6,6	12,8
Campania	3.478	13,8	3,8	33,7	-9,2
Abruzzo	289	1,1	1,4	-44,4	36,4
Molise	106	0,4	2,2	22,2	-8,3
Puglia	2.136	8,5	3,3	24,1	14,3
Basilicata	172	0,7	1,9	66,7	0,0
Calabria	827	3,3	2,7	-51,4	-30,8
Sicilia	1.812	7,2	2,3	-22,0	-18,3
Sardegna	518	2,1	2,0	53,3	-25,8
Italia	**25.213**	**100,0**	**2,6**	**-1,9**	**-6,0**

Fonte: elaborazione di dati del Ministero dell'Interno condotta dalle strutture della Giunta della Regione Emilia-Romagna.

Dati acquisiti nell'ambito della partecipazione del Comune di Ferrara alla Rete Regionale per l'Integrità e la Trasparenza (RIT)

SEZIONE 2 – VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Il presente capitolo definisce il quadro di riferimento attraverso cui l'Ente orienta la propria azione alla generazione di Valore Pubblico, assicurando il collegamento tra indirizzo strategico, programmazione e risultati attesi per la comunità.

2.1 – IL VALORE PUBBLICO

L'Ente assume il Valore Pubblico quale principio guida della propria programmazione strategica e gestionale.

In coerenza con quanto previsto dal Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione n. 132/2022, il Valore Pubblico è inteso come il miglioramento del benessere economico, sociale, ambientale e istituzionale generato dall'azione amministrativa a favore dei cittadini, delle imprese e della comunità territoriale.

Esso rappresenta la finalità ultima dell'attività dell'Ente e si realizza quando le politiche pubbliche e l'impiego delle risorse sono orientati a produrre risultati concreti e sostenibili nel tempo, contribuendo a:

- rafforzare la competitività del territorio;
- migliorare la coesione sociale;
- aumentare la qualità dell'ambiente urbano;
- consolidare la fiducia nelle istituzioni.

Il Valore Pubblico non coincide con la mera produzione di output amministrativi, ma con la generazione di impatti effettivi e misurabili sulle condizioni di sviluppo e di benessere della comunità.

2.1.1 – LE DIMENSIONI DEL VALORE PUBBLICO

Al fine di rendere operativo tale approccio, l'Ente articola il Valore Pubblico in sette dimensioni, che rappresentano gli ambiti strutturali su cui l'azione amministrativa produce effetti.

Le dimensioni costituiscono il riferimento per la programmazione e la valutazione degli interventi, consentendo di collegare gli obiettivi agli impatti attesi e di rendere misurabili i risultati.

Il Valore Pubblico è riferito all'insieme degli stakeholder del territorio (cittadini, imprese, istituzioni e comunità locali) e richiede politiche integrate, in grado di rispondere in modo equilibrato ai diversi bisogni.

Le dimensioni non operano in modo separato: ogni intervento incide su più ambiti del benessere collettivo. Per tale ragione, l'azione amministrativa è programmata e valutata in modo integrato, considerando gli effetti complessivi prodotti.

Le dimensioni del Valore Pubblico sono riportate nella tabella seguente.

Dimensione del Valore Pubblico	Descrizione
Economica e produttiva	Riguarda la capacità del territorio di generare valore economico stabile e lavoro qualificato, rafforzando la competitività del sistema locale nel medio e lungo periodo. Comprende la qualità dello sviluppo, la resilienza delle filiere, l'innovazione e la capacità di attrarre investimenti e talenti, contribuendo alla stabilità sociale, all'equilibrio finanziario dell'Ente e alla sostenibilità intergenerazionale.
Culturale, turistica e universitaria	Riconosce cultura, turismo e sistema universitario come infrastrutture immateriali strategiche, capaci di generare identità, attrattività e sviluppo economico diffuso. Include la valorizzazione del patrimonio, il coordinamento dell'offerta culturale, la qualificazione dei flussi turistici e l'integrazione tra Università e territorio.
Sociale e di coesione territoriale	Attiene alla qualità della vita, all'inclusione e all'equità tra cittadini e territori, con l'obiettivo di ridurre le disuguaglianze e rafforzare il capitale sociale. Comprende politiche di welfare, partecipazione, servizi educativi e coesione tra centro e frazioni.
Ambientale e climatica	Riguarda la tutela del capitale naturale, la qualità dell'ambiente urbano e la resilienza ai cambiamenti climatici. Orienta le politiche verso modelli di sviluppo sostenibili, con attenzione all'efficienza energetica, alla riduzione delle emissioni e alla salvaguardia delle risorse.
Urbana e infrastrutturale	Riguarda la qualità fisica della città e la capacità dell'Ente di trasformare programmazione e risorse in opere e servizi concretamente fruibili. Comprende pianificazione, rigenerazione urbana, manutenzione e realizzazione delle infrastrutture, con attenzione all'efficacia attuativa.
Istituzionale e organizzativa	Esprime la qualità dell'amministrazione e la capacità di governo dell'Ente, con riferimento a semplificazione, digitalizzazione, competenze, sicurezza e capacità di monitoraggio. Riguarda il "come" vengono realizzate le politiche pubbliche.
Partecipativa e fiduciaria	Riguarda la qualità del rapporto tra istituzioni e comunità, includendo trasparenza, accountability, ascolto e partecipazione. La fiducia rappresenta un capitale immateriale essenziale per la stabilità e l'efficacia dell'azione pubblica.

2.1.2 – I DRIVER TRASVERSALI

L'Ente individua sei driver trasversali che qualificano le modalità di attuazione delle politiche pubbliche:

Driver	Descrizione
Semplificazione amministrativa	Mira a ridurre la complessità dei procedimenti amministrativi, semplificando l'accesso ai servizi e riducendo i tempi per cittadini e imprese, al fine di migliorare l'efficienza e la qualità dell'azione amministrativa.
Digitalizzazione e innovazione	Promuove l'utilizzo delle tecnologie digitali per migliorare l'efficienza dei processi, la qualità dei servizi e l'accesso alle informazioni, favorendo l'innovazione organizzativa e la trasformazione digitale dell'Ente.
Accessibilità e prossimità dei servizi	Garantisce servizi facilmente accessibili e diffusi sul territorio, riducendo le distanze e le disuguaglianze tra cittadini e tra aree urbane e frazioni, in un'ottica di equità territoriale.
Pari opportunità e inclusione	Favorisce l'equità e l'inclusione sociale, promuovendo pari opportunità e sostenendo le persone in condizioni di fragilità, al fine di ridurre le disuguaglianze e rafforzare la coesione sociale.
Partecipazione e trasparenza	Rafforza il coinvolgimento dei cittadini e degli stakeholder nei processi decisionali, garantendo trasparenza, accessibilità delle informazioni e accountability dell'azione amministrativa.
Sostenibilità	Orienta le politiche pubbliche verso uno sviluppo equilibrato nel tempo, sotto il profilo ambientale, economico e sociale, anche in un'ottica di sostenibilità intergenerazionale.

I driver rappresentano leve operative che incidono su tutte le politiche dell'Ente e ne migliorano l'efficacia, l'equità e la capacità di generare risultati duraturi.

2.1.3 – INTEGRAZIONE TRA DIMENSIONI, DRIVER E OBIETTIVI OPERATIVI

Al fine di rendere operativo il modello di Valore Pubblico e di evidenziare il contributo concreto delle politiche dell'Ente alle diverse dimensioni e ai driver trasversali, è stata elaborata una matrice di raccordo tra ambiti di intervento e azioni amministrative.

La matrice rappresenta una lettura integrata delle finalità degli obiettivi del Piano, ricondotte alle dimensioni del Valore Pubblico e ai driver individuati, evidenziando le principali linee di azione che caratterizzano l'intervento dell'Amministrazione.

Tale rappresentazione consente di:

- esplicitare il contributo operativo delle politiche pubbliche alle diverse dimensioni del benessere collettivo;
- evidenziare il ruolo dei driver trasversali nell'attuazione delle politiche;
- rafforzare il collegamento tra programmazione strategica e gestione operativa.

La matrice ha valore rappresentativo e non sostituisce la struttura formale del Piano degli Obiettivi.
Il collegamento puntuale tra obiettivi operativi, dimensioni del Valore Pubblico e driver trasversali è esplicitato nell'Allegato A – Piano degli Obiettivi 2026–2028, in cui per ciascun obiettivo sono individuati:

- la dimensione prevalente di impatto sul Valore Pubblico;
- il driver attivato.

Tale impostazione consente di garantire la tracciabilità del contributo di ciascun obiettivo alla creazione di Valore Pubblico, mantenendo al contempo una lettura sintetica e integrata degli interventi attraverso la matrice.

La matrice è riportata nella pagina seguente.

Driver Dimensione	Semplificazione amministrativa	Digitalizzazione e innovazione	Accessibilità e prossimità	Pari opportunità e inclusione	Partecipazione e trasparenza	Sostenibilità	KPI
Economica e produttiva	Aggiornare i regolamenti tributari comunali e rafforzare i processi di riscossione per le attività produttive locali	Digitalizzare i procedimenti SUAP e integrare i sistemi con piattaforme ministeriali e sanitarie	Realizzare iniziative di incontro domanda-offerta lavoro (es. "Work on Work" presso Ferrara Expo) e rafforzare i servizi di orientamento	Attivare tirocini in Comune e promuovere l'occupazione giovanile e femminile nel territorio ferrarese	Attivare tavoli di confronto con stakeholder (SIPRO, comparto agricolo e industriale) e sviluppare reti territoriali	Introdurre agevolazioni fiscali e sostenere lo sviluppo del sistema produttivo locale anche in ambito ZLS	Tasso occupazione (%) Nuove imprese (n.)
Culturale, turistica e universitaria	Coordinare le attività tra Comune, Ferrara Arte, Teatro Comunale e sistema museale per l'organizzazione integrata degli eventi	Digitalizzare musei e archivi (es. Museo del Risorgimento) e sviluppare strumenti digitali di visita	Riaprire e valorizzare i luoghi culturali (Boldini, Museo del Risorgimento, Cattedrale) e migliorare l'accessibilità del sistema museale	Promuovere l'accesso inclusivo alla cultura e la partecipazione di giovani e donne alle iniziative cittadine	Programmare e realizzare eventi integrati (Palio, mostre, iniziative UNESCO) coordinati a livello cittadino	Realizzare interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio storico-artistico (centro storico e sistema UNESCO)	Presenze turistiche (n.) Visitatori musei/eventi (n.)
Sociale e coesione territoriale	Semplificare le procedure di accesso ai servizi educativi 0-6 e ai	Digitalizzare la gestione dei servizi educativi e il monitoraggio	Potenziare i servizi di prossimità (centri per famiglie, impianti sportivi, servizi nelle	Attuare politiche per disabilità, pari opportunità e giovani	Coinvolgere scuole, famiglie e comunità locali nella gestione dei	Realizzare interventi ERP e rigenerare immobili nelle frazioni (ex scuole,	Copertura servizi 0-6 (%)

Driver Dimensione	Semplificazione amministrativa	Digitalizzazione e innovazione	Accessibilità e prossimità	Pari opportunità e inclusione	Partecipazione e trasparenza	Sostenibilità	KPI
	servizi sociali comunali	della qualità dell'offerta	frazioni come Gaibana e Codrea)	(sportelli ascolto, servizi dedicati)	servizi educativi e sociali	centri civici) per finalità sociali	
Ambientale e climatica	Ottimizzare la gestione degli impianti energetici e dell'illuminazione pubblica comunale	Implementare sistemi di monitoraggio traffico e ZTL e tecnologie per la qualità urbana	Attuare interventi di mobilità sostenibile e segnaletica (es. "Liberiamo l'Aria") per migliorare la fruibilità urbana	Integrare le politiche ambientali con benefici diffusi sulla popolazione (qualità aria, rifiuti)	Realizzare campagne di sensibilizzazione ambientale con cittadini e associazioni locali	Attuare interventi su raccolta differenziata, qualità dell'aria ed efficientamento energetico	Raccolta differenziata (%)
Urbana e infrastrutturale	Semplificare la gestione delle pratiche edilizie e digitalizzare i flussi documentali comunali	Digitalizzare gli archivi edilizi e supportare la gestione del patrimonio pubblico	Realizzare interventi di rigenerazione urbana (Darsena, ex MOF, ex-AMGA) e migliorare l'accessibilità delle Mura e degli spazi pubblici	Applicare criteri di progettazione accessibile con il supporto di CRIBA e CERPA	Coinvolgere i territori nei processi di riqualificazione urbana (Darsena e quartieri)	Riqualificare immobili pubblici e impianti sportivi (es. Palaboschetto) e migliorare le infrastrutture urbane	Avanzamento PNRR (%)
Istituzionale e organizzativa	Semplificare i processi amministrativi,	Digitalizzare i sistemi interni (fascicolo	Migliorare l'accesso ai servizi e alle	Promuovere benessere organizzativo,	Rafforzare la trasparenza tramite	Garantire equilibrio finanziario e	Servizi digitali (%)

Driver Dimensione	Semplificazione amministrativa	Digitalizzazione e innovazione	Accessibilità e prossimità	Pari opportunità e inclusione	Partecipazione e trasparenza	Sostenibilità	KPI
	gestire le gare PNRR e rafforzare le attività di controllo e auditing	personale, inventario beni, MDM) e garantire interoperabilità	informazioni tramite comunicazione istituzionale integrata	sicurezza sul lavoro e pari opportunità interne	piattaforma di monitoraggio del programma di mandato	rafforzare il controllo delle partecipate comunali	
Partecipativa e fiduciaria	Semplificare l'accesso alle informazioni edilizie e amministrative tramite SUE e FAQ tecniche	Utilizzare la piattaforma di monitoraggio del mandato per la comunicazione digitale istituzionale	Garantire accesso ai dati pubblici tramite strumenti digitali e comunicazione online	Integrare le politiche sociali nei processi decisionali per favorire inclusione	Monitorare il programma di mandato e rafforzare la comunicazione verso cittadini e stakeholder	Assicurare continuità nei processi di relazione istituzionale e comunicazione pubblica	Processi partecipativi (n.)

2.2 PERFORMANCE

Allegati alla presente sottosezione:

- Allegato A – Piano degli obiettivi 2026-2028;
- Allegato B – Albero della Performance;
- Allegato C – Social Media Policy;
- Allegato D – definizione delle postazioni di lavoro;

2.2.1 – IL QUADRO STRATEGICO E IL VALORE PUBBLICO

Le Linee Programmatiche di Mandato 2024–2029[4], adottate con deliberazione di Giunta comunale n. 2025-25 del 21 gennaio 2025 e presentate al Consiglio comunale nella seduta del 10 febbraio 2025, nonché il Documento Unico di Programmazione (DUP) 2026–2028 [5], approvato con deliberazione di Consiglio comunale n. 2026-18 del 16 febbraio 2026, definiscono il quadro strategico di riferimento dell'Amministrazione.

Tale quadro individua le priorità di intervento, articolate in 13 Sfide di Mandato, che rappresentano le principali direttrici di sviluppo del territorio.

Le Sfide costituiscono un sistema integrato e non ambiti settoriali distinti: esse concorrono congiuntamente alla creazione di valore pubblico, in coerenza con le dimensioni individuate nel PIAO e attraverso l'attivazione dei relativi driver trasversali.

Il sistema di programmazione e gestione della performance è orientato a garantire la coerenza tra le scelte strategiche e la loro attuazione operativa, assicurando il collegamento tra:

- indirizzo politico;
- programmazione economico-finanziaria;

[4] Le Linee Programmatiche di mandato 2024-2029 sono consultabili al seguente link LPM
[5] Il Documento Unico di Programmazione 2026-2028 è consultabile al seguente link DUP 26-28

- responsabilità dirigenziale;
- misurazione dei risultati e degli impatti sulla comunità.

In tale contesto, il valore pubblico rappresenta il riferimento unitario e l'obiettivo finale dell'azione amministrativa, nonché il criterio guida per la definizione, l'attuazione e la valutazione degli obiettivi.

2.2.2 – IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE

Il sistema di programmazione dell'Ente si sviluppa secondo un ciclo integrato che collega la definizione degli indirizzi strategici alla gestione operativa e alla valutazione dei risultati, in coerenza con il quadro delineato al paragrafo 2.2.1.

Il ciclo si articola in fasi tra loro coordinate:

- le Linee di Mandato definiscono le priorità politiche dell'Amministrazione;
- il Documento Unico di Programmazione (DUP) traduce tali priorità in:
  - programmi strategici (Sezione Strategica);
  - progetti operativi (Sezione Operativa);
- il Bilancio di previsione assicura la sostenibilità finanziaria delle scelte programmatiche;
- il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) assegna le risorse alle strutture organizzative e individua i Centri di Responsabilità;
- il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) integra gli strumenti di programmazione e li orienta alla creazione di valore pubblico;
- il Piano degli Obiettivi (PdO), allegato al PIAO, traduce le priorità in obiettivi operativi assegnati alle strutture;
- la fase di attuazione operativa, definita con atto della Direzione Generale, sviluppa gli obiettivi in azioni, indicatori e tempi di realizzazione.

Il ciclo è unitario e progressivo: ciascun livello di programmazione deriva dal precedente e ne assicura l'attuazione, garantendo la coerenza complessiva del sistema.

Le responsabilità sono definite in modo coerente con le diverse fasi del ciclo:

- gli organi di governo dell'Ente (Sindaco, Giunta e Consiglio comunale, ciascuno per le proprie competenze) definiscono gli indirizzi strategici e le priorità;
- il Settore Programmazione Finanziaria e del Personale assicura la coerenza tra obiettivi e risorse disponibili, attraverso gli strumenti di programmazione economico-finanziaria;
- la dirigenza è responsabile dell'attuazione degli obiettivi assegnati nell'ambito dei rispettivi Centri di Responsabilità;
- la Direzione Generale coordina il ciclo della programmazione e della performance e sviluppa la fase attuativa degli obiettivi;

- la Direzione Generale, in raccordo con le strutture organizzative, assicura il monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi e la misurazione dei risultati conseguiti, anche in relazione agli impatti sul valore pubblico;

Il PIAO rappresenta il punto di sintesi dell'intero sistema, in quanto integra i diversi livelli della programmazione e ne assicura l'orientamento unitario verso la creazione di valore pubblico, in raccordo con le altre sezioni del Piano.

L'articolazione operativa del sistema degli obiettivi è descritta nel successivo paragrafo 2.2.3.

2.2.3 – IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI DEL PIAO: DEFINIZIONE, ATTUAZIONE E MONITORAGGIO

Il sistema degli obiettivi del PIAO dà attuazione al modello di definizione e gestione degli obiettivi descritto nei paragrafi precedenti, articolandosi in due livelli tra loro integrati che collegano la dimensione strategica alla gestione operativa.

1. Primo livello – Piano degli Obiettivi

Il primo livello è rappresentato dal Piano degli Obiettivi, allegato al PIAO e riportato quale Allegato A al presente documento, che costituisce lo strumento operativo attraverso cui le priorità strategiche sono tradotte in obiettivi organizzativi.

Gli obiettivi sono definiti in coerenza con le Sfide di Mandato e con le priorità individuate nel DUP e rappresentano il livello di raccordo tra programmazione e gestione.

Per ciascun obiettivo sono definiti in modo strutturato:

- codice identificativo;
- titolo;
- finalità;
- annualità di riferimento;
- dimensione di impatto (Valore Pubblico);
- fattore abilitante (driver);
- struttura responsabile.

Ciascun obiettivo esplicita il contributo alle dimensioni del Valore Pubblico e il driver attivato, assicurando coerenza con l'impianto strategico del PIAO.

La struttura degli obiettivi consente la tracciabilità del contributo di ciascuna azione alle dimensioni del Valore Pubblico, anche ai fini del monitoraggio degli impatti.

Le strutture responsabili sono individuate in coerenza con l'assetto organizzativo vigente e identificate mediante il relativo Centro di Responsabilità (CdR).

2. Secondo livello – Attuazione operativa (Direzione Generale)

Il secondo livello è rappresentato dalla fase di attuazione operativa, definita con apposito atto della Direzione Generale.

Tale fase sviluppa e dettaglia gli obiettivi attraverso:

- azioni operative;
- indicatori di risultato;
- tempi di realizzazione.

La responsabilità dell'attuazione è in capo alle strutture organizzative, mentre la Direzione Generale assicura il coordinamento complessivo del sistema e il raccordo con le attività di monitoraggio e valutazione.

Il monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi è svolto dalla Direzione Generale in raccordo con le strutture responsabili e costituisce parte integrante del sistema di gestione della performance.
Esso consente:

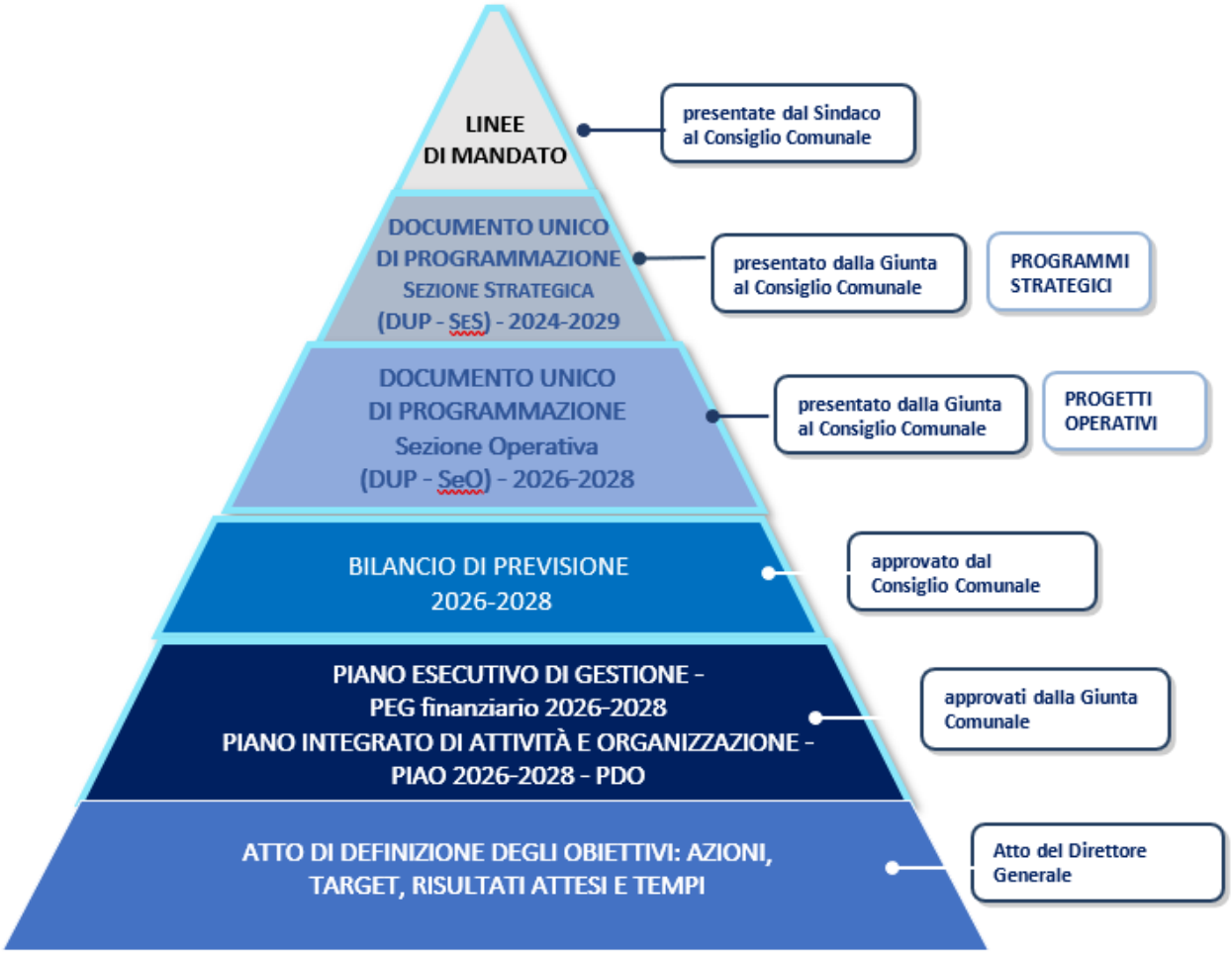
- la verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi;
- la rilevazione dei risultati conseguiti;
- il supporto ai processi di rendicontazione della performance, anche in relazione agli impatti sul Valore Pubblico.

Il monitoraggio è effettuato con periodicità definita dalla Direzione Generale e alimenta i processi di rendicontazione e valutazione della performance.

Le risultanze del monitoraggio costituiscono la base informativa per le attività di valutazione svolte dal Nucleo Tecnico di Valutazione.

2.2.4 – INTEGRAZIONE E COERENZA DEL SISTEMA

l modello di integrazione tra i diversi livelli della programmazione, dalle Sfide di Mandato agli obiettivi operativi, è rappresentato nello schema che segue:



A completamento del quadro descritto, è allegato al PIAO (Allegato B – Albero della performance) uno schema di sintesi che evidenzia il raccordo tra Linee di Mandato, DUP e Piano degli Obiettivi, assicurando la tracciabilità delle scelte programmatorie.

Lo schema consente inoltre di individuare gli obiettivi riconducibili agli ambiti della digitalizzazione, dell'accessibilità, della semplificazione e delle pari opportunità.

2.2.5 – OBIETTIVI DI DIGITALIZZAZIONE

La presente sezione definisce le azioni finalizzate a promuovere la trasformazione digitale dell'Amministrazione comunale, in coerenza con il Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione, con gli obiettivi di innovazione tecnologica previsti negli strumenti di programmazione dell'Ente e con le opportunità offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Il percorso di digitalizzazione è finalizzato a migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa, semplificare i rapporti con cittadini e imprese e garantire servizi pubblici sempre più accessibili, trasparenti e orientati ai bisogni della comunità, contribuendo al contempo allo sviluppo di un'amministrazione digitale integrata e alla diffusione di strumenti innovativi per la gestione dei servizi pubblici.

Le azioni di digitalizzazione contribuiscono inoltre al miglioramento dell'accessibilità dei servizi pubblici, integrandosi con gli interventi previsti nella sezione del PIAO dedicata all'accessibilità fisica e digitale dell'Amministrazione.

Le azioni di digitalizzazione dell'Ente si articolano nei seguenti ambiti di intervento:

1. Governance della transizione digitale
2. Digitalizzazione dei servizi e dei procedimenti amministrativi
3. Comunicazione digitale e partecipazione
4. Innovazione tecnologica, dati e Smart City
5. Intelligenza artificiale e innovazione dei processi
6. Inclusione digitale e facilitazione per i cittadini
7. Infrastrutture digitali e sicurezza informatica

1. Governance della transizione digitale

Il Comune promuove una strategia di trasformazione digitale orientata alla semplificazione amministrativa, alla valorizzazione del patrimonio informativo pubblico e allo sviluppo di servizi digitali innovativi.

La strategia digitale dell'Ente si sviluppa in coerenza con gli indirizzi del Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione e con le politiche nazionali ed europee in materia di digitalizzazione della pubblica amministrazione.

L'Amministrazione intende consolidare e sviluppare i risultati già conseguiti nel campo della digitalizzazione, definendo nuovi obiettivi misurabili e monitorabili attraverso indicatori di performance e strumenti di monitoraggio dei progetti digitali.

In tale contesto assumono particolare rilevanza:

- il coordinamento delle attività di innovazione tecnologica;
- il miglioramento delle competenze digitali interne;
- il monitoraggio dei progetti di digitalizzazione attraverso strumenti di reporting e dashboard dedicate.

2. Digitalizzazione dei servizi e dei procedimenti amministrativi

Il Comune promuove la progressiva digitalizzazione dei procedimenti amministrativi e dei servizi pubblici attraverso l'adozione di piattaforme digitali e strumenti informatici che consentano una gestione più efficiente e integrata delle attività amministrative.

In questo ambito prosegue il potenziamento dello Sportello Telematico Polifunzionale, che rappresenta il principale punto di accesso ai servizi digitali dell'Ente e consente ai cittadini e alle imprese di presentare istanze, comunicazioni e segnalazioni online e di monitorare lo stato di avanzamento delle pratiche.

Parallelamente prosegue il processo di dematerializzazione dei procedimenti amministrativi, con l'obiettivo di eliminare progressivamente i flussi cartacei residui e migliorare l'efficienza dei processi interni.

L'Amministrazione promuove inoltre l'integrazione dei propri servizi con le principali piattaforme nazionali della pubblica amministrazione, tra cui:

- Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR)
- Piattaforma Notifiche Digitali (SEND)
- Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)
- sistemi di identità digitale SPID e Carta di Identità Elettronica

L'ecosistema dei servizi digitali è inoltre affiancato dall'utilizzo dell'applicazione Municipium, che consente ai cittadini di inviare segnalazioni relative a sicurezza urbana, manutenzione delle strade, ambiente e altri servizi pubblici.

3. Comunicazione digitale e partecipazione

La trasformazione digitale dell'Amministrazione riguarda anche lo sviluppo degli strumenti di comunicazione e partecipazione digitale, finalizzati a rafforzare il dialogo con i cittadini e a migliorare la diffusione delle informazioni relative alle attività dell'Ente.

In questo contesto il Comune utilizza diversi canali digitali per la comunicazione istituzionale, tra cui il sito web istituzionale, i portali tematici, le applicazioni mobili e i canali social ufficiali dell'Amministrazione.

Al fine di garantire una gestione coordinata, trasparente e coerente della presenza dell'Ente sulle piattaforme social, il Comune ha adottato una Social Media Policy, che disciplina le modalità di utilizzo e gestione dei canali social istituzionali, definendo criteri di pubblicazione dei contenuti, modalità di interazione con gli utenti e regole di comportamento per il personale incaricato della gestione dei profili istituzionali.

La Social Media Policy stabilisce inoltre principi e regole per garantire una comunicazione istituzionale chiara, accessibile e rispettosa dei diritti delle persone, disciplinando anche le modalità di moderazione dei commenti, le norme di comportamento per gli utenti e le tutele relative alla privacy e al diritto d'autore.

La Social Media Policy del Comune di Ferrara è allegata al presente Piano Integrato di Attività e Organizzazione (Allegato C – Social Media Policy) e costituisce uno strumento operativo di riferimento per la gestione coordinata dei canali social istituzionali e per lo sviluppo delle attività di comunicazione digitale dell'Ente.

4. Innovazione tecnologica, dati e Smart City

Il percorso di digitalizzazione dell'Ente si sviluppa anche attraverso progetti di innovazione tecnologica orientati allo sviluppo di un modello di città intelligente e sostenibile (Smart City).

Tra le iniziative previste rientra lo sviluppo di progetti di Gemello Digitale del territorio, che consentono di realizzare un modello digitale tridimensionale del patrimonio urbano e delle infrastrutture cittadine, integrando dati territoriali e sistemi informativi geografici per supportare i processi decisionali e la pianificazione urbana.

Il gemello digitale consente di migliorare la capacità di analisi e gestione delle politiche urbane, favorendo una maggiore integrazione tra i diversi settori dell'amministrazione e una migliore qualità dei servizi erogati alla comunità.

L'Amministrazione promuove inoltre lo sviluppo del Sistema Informativo Territoriale e la valorizzazione dei dati pubblici attraverso strumenti di interoperabilità e open data.

Nell'ambito delle iniziative di sviluppo del progetto di Smart City, l'Amministrazione comunale prevede un intervento di razionalizzazione e ammodernamento della rete di videosorveglianza cittadina, finalizzato al miglioramento dei livelli di sicurezza urbana, alla tutela del patrimonio pubblico e al supporto alle attività di prevenzione e controllo del territorio.

L'intervento consiste nella revisione complessiva dell'attuale sistema di videosorveglianza attraverso la sostituzione delle apparecchiature tecnologicamente obsolete, l'ottimizzazione della distribuzione delle telecamere sul territorio comunale e l'implementazione di soluzioni tecnologiche più evolute, in grado di garantire una maggiore qualità delle immagini, una gestione centralizzata dei flussi video e una migliore integrazione con le piattaforme digitali di gestione della sicurezza.

L'azione si inserisce nel più ampio percorso di innovazione e trasformazione digitale dell'ente, volto a rendere la città più sicura, efficiente e resiliente, mediante l'utilizzo di tecnologie intelligenti a supporto della gestione del territorio. Particolare attenzione sarà posta al rispetto della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali e utilizzo dei sistemi di videosorveglianza, assicurando che l'impiego delle tecnologie avvenga nel rispetto dei principi di necessità, proporzionalità e trasparenza

5. Intelligenza artificiale e innovazione dei processi

Il Comune ha avviato progetti sperimentali per l'utilizzo dell'intelligenza artificiale nei processi amministrativi, con particolare riferimento alla gestione documentale e all'analisi delle informazioni.

Le sperimentazioni in corso consentiranno di valutare le opportunità offerte da queste tecnologie per migliorare l'efficienza operativa dell'Ente, supportare i processi decisionali e sviluppare nuovi servizi digitali per cittadini e imprese.

L'adozione di soluzioni basate su intelligenza artificiale avverrà nel rispetto delle normative europee e nazionali e delle future linee guida dell'Agenzia per l'Italia Digitale.

Nell'ambito delle azioni di innovazione digitale e miglioramento dell'accessibilità ai servizi pubblici, l'Amministrazione comunale prevede la realizzazione di un assistente virtuale basato su tecnologie di Intelligenza Artificiale da integrare nel sito istituzionale dell'Ente.

Il sistema sarà progettato per supportare cittadini e utenti nella consultazione dei contenuti del portale istituzionale, fornendo informazioni in modo semplice, immediato e continuativo sui servizi comunali, sui procedimenti amministrativi, sulla modulistica, sugli orari degli uffici e sulle principali attività dell'amministrazione. L'assistente digitale consentirà di migliorare l'esperienza di navigazione del sito e di facilitare l'accesso alle informazioni, contribuendo alla semplificazione del rapporto tra amministrazione e cittadinanza.

6. Inclusione digitale e facilitazione per i cittadini

Il percorso di trasformazione digitale dell'Amministrazione è accompagnato da iniziative finalizzate a ridurre il divario digitale e favorire l'accesso ai servizi online da parte della cittadinanza.

In tale ambito rientrano le attività di facilitazione digitale realizzate nell'ambito del progetto nazionale "Digitale Facile", finanziato con fondi PNRR, attraverso la creazione di punti di supporto sul territorio destinati ad assistere i cittadini nell'utilizzo dei servizi digitali della pubblica amministrazione.

Le attività di alfabetizzazione digitale e assistenza ai cittadini proseguiranno anche negli anni successivi attraverso iniziative di formazione e informazione.

7. Infrastrutture digitali e sicurezza informatica

Il processo di digitalizzazione dell'Ente è accompagnato dal rafforzamento delle infrastrutture tecnologiche e dei sistemi di sicurezza informatica.

Il Comune rientra tra le amministrazioni soggette agli obblighi previsti dalla Direttiva europea NIS2, che richiede l'adozione di misure tecniche e organizzative volte a garantire la sicurezza e la resilienza delle infrastrutture digitali.

Tra le principali attività previste rientrano:

- aggiornamento degli apparati di sicurezza informatica
- rafforzamento delle misure di protezione delle infrastrutture digitali
- sviluppo di piani di continuità operativa e disaster recovery
- programmi di formazione e sensibilizzazione del personale sui temi della sicurezza informatica

Parallelamente prosegue il processo di modernizzazione delle infrastrutture informatiche dell'Ente, con la migrazione dei servizi verso infrastrutture cloud e il potenziamento delle reti di telecomunicazione e connettività.

Nel corso del 2026 l'Amministrazione avvierà un processo di revisione e ammodernamento delle postazioni di lavoro dei dipendenti, finalizzato a migliorare l'efficienza operativa degli uffici e a

favorire modelli organizzativi più flessibili e digitali. In particolare, è prevista la progressiva sostituzione delle postazioni informatiche fisse con postazioni basate su personal computer portatili, al fine di consentire una maggiore mobilità operativa, una più agevole condivisione degli spazi di lavoro e una migliore integrazione con gli strumenti digitali dell'Ente.

In coerenza con gli obiettivi di digitalizzazione dei processi amministrativi, di razionalizzazione delle dotazioni informatiche e di promozione di modalità di lavoro flessibili, nel corso del 2026 l'Amministrazione prevede una progressiva riorganizzazione delle postazioni informatiche. In particolare, è previsto un incremento delle postazioni abilitate al lavoro agile, al fine di favorire l'utilizzo di strumenti digitali di collaborazione e consentire una maggiore flessibilità organizzativa, nonché una graduale riduzione delle postazioni con PC fisso, mantenendole principalmente per le attività che richiedono la presenza fisica presso la sede o l'utilizzo di specifiche infrastrutture informatiche.

Tale evoluzione consentirà di migliorare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse tecnologiche, favorire la dematerializzazione dei processi e supportare modelli organizzativi orientati alla collaborazione digitale e alla mobilità operativa del personale.

In coerenza con tale percorso, l'Amministrazione adotta un documento di definizione delle postazioni di lavoro e delle relative dotazioni tecnologiche, finalizzato a standardizzare e razionalizzare gli strumenti a supporto delle attività lavorative. Il documento individua i profili di utilizzo delle postazioni (lavoro in presenza, lavoro agile e lavoro da remoto), definendo per ciascuno le dotazioni hardware e software e gli strumenti di collaborazione digitale, al fine di garantire omogeneità, sicurezza, interoperabilità e continuità operativa.

L'adozione di tale strumento si inserisce nel più ampio processo di trasformazione digitale dell'Ente e contribuisce a supportare modelli organizzativi flessibili, orientati alla collaborazione, alla mobilità operativa del personale e alla progressiva dematerializzazione dei processi amministrativi. Il documento è allegato al presente PIAO quale parte integrante, in quanto strumento operativo a supporto delle azioni di digitalizzazione e innovazione organizzativa (Allegato D – Definizione delle postazioni di lavoro)

8. Collegamento con la programmazione dell'Ente

Le azioni di digitalizzazione sopra descritte si inseriscono nel più ampio percorso di innovazione e semplificazione amministrativa promosso dall'Amministrazione e risultano coerenti con gli indirizzi strategici definiti negli strumenti di programmazione dell'Ente.

Esse contribuiscono alla generazione di valore pubblico, migliorando la qualità dei servizi, l'accessibilità e la capacità dell'Ente di rispondere in modo efficace ai bisogni della comunità.

L'attuazione delle iniziative è affidata alle strutture organizzative competenti ed è monitorata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, in coerenza con gli obiettivi individuati nel Piano degli obiettivi allegato A al PIAO ed alla programmazione di dettaglio stabilita con atto del Direttore Generale.

In tale ambito, l'Allegato B – Albero della performance al PIAO consente di individuare, tra gli obiettivi del Piano degli Obiettivi, quelli afferenti alla digitalizzazione, garantendo una chiara lettura delle azioni riconducibili alla transizione digitale e un monitoraggio unitario e trasversale delle stesse.

In tal modo, la dimensione digitale risulta pienamente integrata nel ciclo della performance e consente di misurare in modo sistematico il contributo della trasformazione digitale al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

Quadro di sintesi delle azioni di digitalizzazione

Ambito di intervento	Azioni principali	Strutture coinvolte	Strumenti e progetti
Governance della transizione digitale	Coordinamento strategia digitale e monitoraggio progetti	Direzione Generale Servizio Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente	Piano strategico per la transizione digitale
Digitalizzazione dei servizi	Dematerializzazione procedimenti e servizi online	Tutti i settori	Sportello Telematico Polifunzionale
Servizi digitali	Accesso ai servizi e interoperabilità	Anagrafe, Stato Civile e Elettorale Servizio Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente	SPID, CIE, ANPR, SEND, PDND
Comunicazione digitale	Informazione e dialogo con i cittadini	Servizio Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente	Social Media Policy App Municipium Social Sito istituzionale Quotidiano online cronacacomune
Smart City	Pianificazione urbana digitale	Settori tecnici Servizio Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente	Sistema Informativo Territoriale, Gemello Digitale
Innovazione tecnologica	Sperimentazione IA	Servizio Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente	progetti pilota IA

Ambito di intervento	Azioni principali	Strutture coinvolte	Strumenti e progetti
Inclusione digitale	Supporto ai cittadini	Servizio Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente	progetto Digitale Facile
Infrastrutture ICT	Migrazione cloud e infrastrutture	Servizio Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente	infrastrutture cloud
Cybersecurity	Sicurezza informatica	Servizio Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente	misure NIS2

2.2.6 – MODALITÀ E AZIONI PER FAVORIRE LA PIENA ACCESSIBILITÀ ALL'AMMINISTRAZIONE, FISICA E DIGITALE, ANCHE DA PARTE DEI CITTADINI ULTRASESSANTACINQUENNI E CON DISABILITÀ

La presente sezione è redatta in attuazione delle disposizioni normative in materia di accessibilità dei servizi della pubblica amministrazione e definisce le azioni finalizzate a garantire la piena fruibilità dei servizi pubblici, sia in modalità digitale sia attraverso l'accesso fisico agli uffici e agli spazi pubblici, con particolare attenzione alle esigenze delle persone con disabilità e dei cittadini ultrasessantacinquenni.

In coerenza con gli indirizzi strategici contenuti nel Documento Unico di Programmazione e negli strumenti di programmazione dell'Ente, tali obiettivi si articolano in due ambiti principali: accessibilità digitale e accessibilità fisica.

1. Accessibilità digitale

L'Amministrazione comunale promuove un processo di trasformazione digitale volto a semplificare l'accesso ai servizi pubblici, migliorare la fruibilità delle informazioni e favorire una maggiore inclusività nell'interazione tra cittadini e pubblica amministrazione.

In tale contesto sono in corso interventi finalizzati alla progressiva digitalizzazione dei procedimenti amministrativi e dei servizi comunali, con l'obiettivo di consentire ai cittadini di accedere ai servizi anche a distanza e di ridurre la necessità di accesso fisico agli uffici.

Tra le principali iniziative rientrano la digitalizzazione delle procedure degli sportelli SUAP e SUE, l'interoperabilità tra sistemi informativi e la gestione telematica delle pratiche amministrative, al fine di semplificare i procedimenti e migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa.

Un ulteriore intervento riguarda il potenziamento dei sistemi di identità digitale, attraverso il rafforzamento delle attività di rilascio della Carta di Identità Elettronica e la promozione dell'utilizzo degli strumenti di identità digitale per l'accesso ai servizi online della pubblica amministrazione e dell'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente.

Nell'ambito delle politiche abitative è inoltre prevista la progressiva digitalizzazione dei servizi relativi all'edilizia residenziale pubblica, attraverso la condivisione delle banche dati tra gli enti coinvolti, la digitalizzazione delle richieste dei cittadini e il miglioramento degli strumenti informativi online, al fine di garantire maggiore trasparenza e accessibilità ai servizi.

Nell'ambito delle azioni di innovazione digitale e miglioramento dell'accessibilità ai servizi pubblici, l'Amministrazione comunale valuterà la realizzazione di un assistente virtuale basato su tecnologie di Intelligenza Artificiale da integrare nel sito istituzionale dell'Ente.

Il sistema sarà progettato per supportare cittadini e utenti nella consultazione dei contenuti del portale istituzionale, fornendo informazioni in modo semplice, immediato e continuativo sui servizi comunali, sui procedimenti amministrativi, sulla modulistica, sugli orari degli uffici e sulle principali attività dell'amministrazione. L'assistente digitale consentirà di migliorare l'esperienza di navigazione del sito e di facilitare l'accesso alle informazioni, contribuendo alla semplificazione del rapporto tra amministrazione e cittadinanza.

Le azioni di trasformazione digitale dell'Amministrazione e i relativi progetti di innovazione tecnologica sono descritti in modo più dettagliato nel paragrafo 2.2.5 del PIAO dedicato alla digitalizzazione dell'Ente.

In attuazione della normativa vigente in materia di accessibilità dei servizi digitali della pubblica amministrazione, con particolare riferimento alla Legge 9 gennaio 2004 n. 4 e alle Linee guida dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), il Comune provvede inoltre alla definizione e alla pubblicazione annuale degli obiettivi di accessibilità sul proprio sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione trasparente", secondo le modalità previste dalle disposizioni vigenti.

Gli obiettivi di accessibilità sono aggiornati entro il 31 marzo di ogni anno e individuano le azioni programmate dall'Amministrazione per migliorare l'accessibilità dei siti web, dei servizi digitali e degli strumenti informatici utilizzati dall'Ente, anche in relazione alle esigenze delle persone con disabilità.

2. Accessibilità fisica

Parallelamente agli interventi di digitalizzazione, l'Amministrazione comunale promuove azioni finalizzate al miglioramento dell'accessibilità fisica degli spazi pubblici, degli edifici comunali e dei servizi rivolti ai cittadini.

Uno degli strumenti principali in questo ambito è rappresentato dal Piano per l'Eliminazione delle Barriere Architettoniche (PEBA), attraverso il quale il Comune sviluppa attività di analisi e programmazione degli interventi necessari per individuare e superare le barriere architettoniche presenti negli spazi pubblici e migliorare la fruibilità della città. Il Piano rappresenta uno strumento di riferimento per la pianificazione coordinata degli interventi finalizzati al progressivo superamento delle barriere architettoniche nel territorio urbano e negli edifici pubblici, definendo priorità di intervento e indirizzi operativi per l'attuazione degli interventi nel tempo.

Le politiche comunali sono inoltre orientate alla realizzazione di una città inclusiva e accessibile, attraverso il potenziamento della fruibilità dei luoghi pubblici e il coinvolgimento delle associazioni rappresentative delle persone con disabilità e degli altri soggetti istituzionali interessati, al fine di individuare soluzioni progettuali orientate all'accessibilità universale.

Nell'ambito degli interventi di riqualificazione e realizzazione di nuove strutture pubbliche, particolare attenzione è dedicata alla progettazione inclusiva degli edifici e degli spazi pubblici. Tra gli interventi interessati da tali criteri rientrano, tra gli altri, la realizzazione o l'adeguamento di strutture destinate ai servizi alle famiglie, alle attività educative e ai servizi pubblici, nonché interventi relativi a impianti sportivi e ad altri spazi di interesse collettivo.

Ulteriori azioni riguardano il miglioramento dell'accessibilità degli spazi pubblici e delle strutture comunali attraverso l'installazione di attrezzature e giochi inclusivi nei parchi pubblici, il miglioramento della fruibilità dei centri socio-occupazionali e l'adozione di soluzioni progettuali orientate all'accessibilità universale.

L'Amministrazione promuove inoltre misure di sostegno rivolte alle persone con disabilità finalizzate alla rimozione delle barriere architettoniche anche in ambito domestico, attraverso contributi per interventi di adeguamento degli alloggi, per l'acquisto di attrezzature e per lavori di adattamento abitativo.

Tra i servizi di supporto alla mobilità delle persone con disabilità è attivo il servizio di accompagnamento dedicato agli spostamenti per esigenze sanitarie, lavorative o sociali, rivolto alle persone con limitazioni motorie che necessitano di assistenza negli spostamenti.

Gli interventi di riqualificazione urbana e di miglioramento della mobilità prevedono inoltre la realizzazione e il potenziamento di percorsi pedonali e ciclabili e il miglioramento della qualità e della sicurezza degli spazi pubblici, contribuendo a rendere la città sempre più accessibile e fruibile da parte di tutti i cittadini. In tale ambito rientrano anche interventi di valorizzazione e accessibilità del patrimonio storico e urbano, tra cui progetti di riqualificazione delle mura cittadine e dei percorsi urbani, finalizzati alla creazione di itinerari sempre più fruibili per cittadini e visitatori.

Le politiche di accessibilità riguardano inoltre la valorizzazione culturale e turistica del territorio, attraverso iniziative finalizzate a promuovere percorsi e servizi turistici accessibili, con l'obiettivo di rendere Ferrara una città sempre più inclusiva e accogliente anche per i visitatori con disabilità e per i loro accompagnatori.

Collegamento con la programmazione degli obiettivi

Le iniziative sopra descritte si inseriscono nella programmazione operativa dell'Ente e trovano attuazione nell'ambito degli obiettivi assegnati alle strutture competenti, in coerenza con quanto definito nel Piano degli Obiettivi allegato al PIAO.

In tale ambito, l'Allegato B – Albero della performance al PIAO consente di individuare, tra gli obiettivi del Piano degli Obiettivi, quelli afferenti all'accessibilità, garantendo una chiara lettura delle azioni riconducibili al miglioramento dell'accessibilità e un monitoraggio unitario e trasversale delle stesse.

In tal modo, la dimensione dell'accessibilità risulta pienamente integrata nel ciclo della performance e consente di misurare in modo sistematico il contributo delle azioni intraprese al rafforzamento dei principi di inclusione, pari opportunità e piena partecipazione alla vita sociale e amministrativa della comunità.

Quadro di sintesi delle azioni

Ambito di intervento	Azioni previste	Strumenti / Interventi	Strutture responsabili
Accessibilità fisica degli edifici comunali	Miglioramento dell'accessibilità degli spazi pubblici e degli edifici comunali	Eliminazione barriere architettoniche; adeguamento ingressi, percorsi e servizi igienici; interventi di manutenzione e adeguamento normativo	Settore OO.PP
Accessibilità dei servizi al pubblico	Miglioramento dell'accessibilità ai servizi comunali per tutti i cittadini	Sportelli accessibili; semplificazione delle procedure; supporto agli utenti con esigenze specifiche	Servizio Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente Tutti i Settori

Ambito di intervento	Azioni previste	Strumenti / Interventi	Strutture responsabili
Accessibilità digitale dei servizi online	Miglioramento dell'accessibilità dei siti web e dei servizi digitali dell'Ente	Adeguamento ai requisiti delle Linee guida AGID sull'accessibilità; verifica periodica della conformità dei siti e dei servizi online	Servizio Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
Accessibilità delle informazioni e dei contenuti digitali	Miglioramento della fruibilità delle informazioni pubblicate sui canali istituzionali	Contenuti accessibili sul sito web; documenti digitali conformi agli standard di accessibilità	Servizio Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
Formazione e sensibilizzazione del personale	Promozione della cultura dell'accessibilità all'interno dell'Ente	Attività di formazione e aggiornamento del personale sui temi dell'accessibilità e dell'inclusione	Servizio Contabilità, Bilancio e Personale
Monitoraggio e miglioramento continuo	Verifica periodica del livello di accessibilità dei servizi e degli spazi pubblici	Monitoraggio interventi; raccolta segnalazioni dei cittadini; aggiornamento degli strumenti di programmazione	Strutture competenti

2.2.7 – OBIETTIVI DI PERFORMANCE ISTITUZIONALE

Gli obiettivi di performance istituzionale rappresentano le priorità trasversali dell'Amministrazione e concorrono al miglioramento complessivo dell'azione amministrativa, incidendo in modo diretto sulla qualità dei servizi, sull'efficienza dei processi e sul rapporto con cittadini e stakeholder.

Tali obiettivi, comuni a più strutture organizzative, sono finalizzati a rafforzare la capacità dell'Ente di operare in modo efficace, innovativo e sostenibile, contribuendo alla generazione di valore pubblico nelle diverse dimensioni individuate dal Piano.

In particolare, gli obiettivi di seguito riportati, intervengono su ambiti strategici quali la digitalizzazione dei servizi, la sicurezza informatica, la comunicazione istituzionale e l'efficienza dei processi amministrativi, configurandosi come leve abilitanti per la semplificazione, l'innovazione e il rafforzamento della fiducia nei confronti dell'Amministrazione.

			Annualità di riferimento			*Dimensione valore pubblico*	*driver*
Codice obiettivo	*Titolo obiettivo*	*Finalità*	*2026*	*2027*	*2028*		
11.1.2.1	*RAFFORZAMENTO DELLA CULTURA DELLA SICUREZZA INFORMATICA E DELLA COLLABORAZIONE ORGANIZZATIVA*	Rafforzare la cultura della sicurezza informatica all'interno dell'Ente, promuovendo la consapevolezza dei rischi cyber e il corretto utilizzo degli strumenti digitali da parte del personale. L'obiettivo è finalizzato a sviluppare competenze diffuse in materia di sicurezza informatica, migliorare i comportamenti organizzativi nella gestione delle informazioni e ridurre l'esposizione ai rischi derivanti da minacce digitali. In tale ambito, accanto alle attività formative, saranno attivati specifici percorsi di team building rivolti ai neoassunti, con particolare riferimento al personale più giovane, finalizzati a favorire l'integrazione organizzativa, lo sviluppo dello spirito di gruppo e la condivisione di buone pratiche di lavoro, quali elementi essenziali anche per una gestione efficace e sicura dei processi e delle informazioni.	X	X	X	Istituzionale e organizzativa	Digitalizzazione e innovazione

			Annualità di riferimento				
Codice obiettivo	*Titolo obiettivo*	*Finalità*	*2026*	*2027*	*2028*	*Dimensione valore pubblico*	*driver*
11.2.6.12	*SVILUPPO E DIFFUSIONE DEI SERVIZI DIGITALI TRAMITE LO SPORTELLO TELEMATICO POLIFUNZIONALE*	Promuovere l'utilizzo dello Sportello Telematico Polifunzionale quale canale principale di accesso ai servizi digitali dell'Ente, attraverso l'ampliamento e l'ottimizzazione dell'offerta di istanze online. L'obiettivo è finalizzato a incrementare la digitalizzazione dei procedimenti amministrativi, semplificare l'accesso ai servizi da parte di cittadini e imprese e migliorare l'efficienza dei processi interni, riducendo il ricorso ai canali tradizionali. A tal fine, si prevede l'attivazione di nuove istanze digitali e l'integrazione e aggiornamento di quelle esistenti, in un'ottica di progressiva estensione dei servizi disponibili online e di miglioramento dell'esperienza utente.	X	X	X	Istituzionale e organizzativa	Digitalizzazione e innovazione
11.2.6.13	*SVILUPPO DELLE FUNZIONALITÀ DELL'APP MUNICIPIUM PER LA COMUNICAZIONE PERSONALIZZATA AI CITTADINI*	L'obiettivo è raccogliere, attraverso gli sportelli fisici e digitali del Comune di Ferrara, le informazioni necessarie per inviare ai soggetti interessati comunicazioni relative alle attività del Comune. Inizialmente, queste informazioni verranno utilizzate per potenziare le comunicazioni della protezione civile. Successivamente, si prevede di ampliare l'uso delle informazioni per inviare comunicazioni personalizzate, in base alle preferenze espresse dagli utenti.	X	X		Dimensione partecipativa e fiduciaria	Partecipazione e trasparenza
11.2.6.14	*GARANTIRE LA TEMPESTIVITÀ DEI PAGAMENTI DELLE FATTURE COMMERCIALI*	Assicurare il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali, in coerenza con la normativa vigente, contribuendo al miglioramento dell'efficienza amministrativa e alla riduzione dei tempi di liquidazione. L'obiettivo è finalizzato a rafforzare il monitoraggio dei tempi di pagamento e a integrare tale dimensione nel sistema di misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa che individuale, promuovendo comportamenti virtuosi e una gestione più efficace dei processi contabili.	X	X	X	Economica e produttiva	Sostenibilità finanziaria

2.2.8 – OBIETTIVI FINALIZZATI AD ATTUARE INTERVENTI FINANZIATI CON FONDI PNRR

Gli obiettivi di seguito elencati sono finalizzati all'attuazione degli interventi finanziati nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e rappresentano una priorità strategica per l'Amministrazione, in considerazione della rilevanza degli investimenti, delle tempistiche stringenti e degli obblighi di risultato previsti a livello nazionale ed europeo.

Tali obiettivi sono strettamente connessi al rispetto delle milestone e dei target definiti nei programmi di finanziamento e sono orientati a garantire la realizzazione degli interventi nei tempi previsti, nonché la corretta gestione amministrativa, tecnica ed economico-finanziaria delle progettualità.

L'attuazione degli interventi PNRR coinvolge trasversalmente diverse strutture dell'Ente ed è supportata da specifiche attività di coordinamento, monitoraggio e controllo, al fine di assicurare il rispetto degli standard richiesti e la piena tracciabilità dei processi.

Gli obiettivi sono integrati nel sistema di misurazione e valutazione della performance e sono oggetto di monitoraggio continuo, anche attraverso gli strumenti previsti dalla normativa vigente, contribuendo in modo significativo alla generazione di valore pubblico nelle diverse dimensioni di sviluppo del territorio.

codice obiettivo	*Titolo obiettivo*	*Servizio*
1.1.2.3	PNRR: REALIZZAZIONE NUOVO CENTRO PER L'IMPIEGO A FERRARA	Edilizia
1.1.4.2	PNRR – DIGITALIZZAZIONE E INTEROPERABILITÀ DEL SUAP CON GLI ENTI TERZI (MISURA 2.2.3)	Qualità Edilizia-Pianificazione Territoriale
2.1.3.1	PNRR – PROGETTO "PROSPORT ESTENSE": RIQUALIFICAZIONE DELL'AREA SPORTIVA DI VIA TASSONI	Qualità Edilizia-Pianificazione Territoriale
2.1.3.3	PNRR – RIQUALIFICAZIONE URBANA DELL'AREA DI VIA TASSONI: PARCHEGGIO VERDE, SPAZI PUBBLICI E COLLEGAMENTI CICLABILI	Qualità Edilizia-Pianificazione Territoriale
2.1.3.4	PNRR – RIQUALIFICAZIONE DELL'EDIFICIO UMI 2 PER LA REALIZZAZIONE DI ALLOGGI DI EDILIZIA RESIDENZIALE SOCIALE	Edilizia
4.1.1.3	PNRR: PROGETTI DI SPAZI PER SERVIZI INTEGRATI PER FAMIGLIE E PRIMA INFANZIA	Edilizia
4.1.2.4	INTERVENTI DI RIQUALIFICAZIONE DEL PATRIMONIO ERP FINANZIATI DAL FONDO COMPLEMENTARE PNRR	Servizio Politiche della Famiglia, Sociali, Sanitarie e Abitative
4.2.1.2	PNRR: SANTA RITA IL MIRACOLO DELL'IMPOSSIBILE	Servizio Politiche della Famiglia, Sociali, Sanitarie e Abitative

codice obiettivo	*Titolo obiettivo*	*Servizio*
4.2.3.2	PNRR – INTERVENTI PER L'AUTONOMIA E L'INVECCHIAMENTO ATTIVO DELLE PERSONE ANZIANE NEGLI ALLOGGI ERP	Servizio Politiche della Famiglia, Sociali, Sanitarie e Abitative
4.4.1.11	PNRR: PROGETTI DI RIQUALIFICAZIONE E NUOVE REALIZZAZIONI DI EDIFICI SCOLASTICI DEDICATI ALLA PRIMA INFANZIA	Edilizia
4.4.2.8	PNRR: PROGETTI DI RIQUALIFICAZIONE E NUOVE REALIZZAZIONI DI SCUOLE PRIMARIE	Edilizia
4.4.2.9	INTERVENTI PER L' ADEGUAMENTO DEGLI EDIFICI SCOLASTICI ALLA NORMATIVA ANTINCENDIO	Edilizia
9.1.2.1	PNRR: NUOVO IMPIANTO POLIFUNZIONALE "ARENA FERRARA"	Edilizia
10.1.2.3	PNRR – BONIFICA E MESSA IN SICUREZZA DEL SITO EX AMGA	Ambiente e Agricoltura
10.2.1.3	PNRR – SVILUPPO DELLA MOBILITÀ SOSTENIBILE MEDIANTE AUTOBUS A IDROGENO E INFRASTRUTTURE DI RIFORNIMENTO	Ambiente e Agricoltura
10.2.1.4	PNRR – SVILUPPO E POTENZIAMENTO DELLA RETE CICLABILE URBANA	Infrastrutture e manutenzione urbana
10.2.1.7	PNRR: RIQUALIFICAZIONE E POTENZIAMENTO DELL'ACCESSO NORD-OVEST ALLA CITTA'	Infrastrutture e manutenzione urbana
11.2.3.1	PROMOZIONE DELL'ALFABETIZZAZIONE DIGITALE DEI CITTADINI (PNRR – PARZIALE)	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città intelligente
11.2.4.1	PNRR: CYBERSECURITY	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città intelligente
12.1.1.1	PNRR – RIGENERAZIONE URBANA E RECUPERO DI IMMOBILI PUBBLICI NELLE FRAZIONI	Edilizia
13.1.1.1	PNRR – COORDINAMENTO, MONITORAGGIO E CONTROLLO DELL'ATTUAZIONE DEGLI INTERVENTI	Coordinamento e Monitoraggio degli Interventi PNRR e dei Progetti Complessi
13.1.1.2	PNRR: GESTIONE E MONITORAGGIO DELLE PROCEDURE DI GARA SOPRA SOGLIA COMUNITARIA PER INTERVENTI PNRR	Appalti e Contratti
13.1.1.3	PNRR: PRESIDIO E GOVERNANCE ECONOMICO-FINANZIARIA DELLE PROGETTUALITÀ PNRR	Bilancio, Contabilità e Personale

2.2.9 – PROGETTI DI MIGLIORAMENTO

Nell'ambito del presente Piano, l'Amministrazione promuove l'attivazione di progetti di miglioramento finalizzati all'innovazione organizzativa, all'incremento dell'efficienza dei processi e al miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Tali progetti, proposti dalle strutture dell'Ente, rappresentano interventi di carattere evolutivo rispetto alle attività ordinarie e sono orientati al conseguimento di risultati misurabili, in coerenza con gli obiettivi strategici e operativi definiti nel PIAO.

Le proposte sono formulate in conformità a quanto previsto dall'art. 76, comma 2, lett. c) del CCNL e sono sottoposte a una fase di istruttoria e valutazione da parte del Direttore Generale, ai fini della verifica della coerenza con le priorità dell'Amministrazione, della sostenibilità organizzativa e della rilevanza degli impatti attesi.

I progetti sono successivamente approvati dalla Giunta, che ne dispone l'eventuale finanziamento per le annualità 2026–2027–2028.

I progetti selezionati concorrono al miglioramento delle performance organizzative e alla generazione di valore pubblico, anche attraverso l'introduzione di soluzioni innovative, la semplificazione dei procedimenti e il rafforzamento delle competenze interne.

Di seguito si riporta il quadro di sintesi delle proposte progettuali presentate.

Progetto	*Struttura competente*
SERVIZIO STRAORDINARIO PER GARANTIRE LA SICUREZZA IN OCCASIONE DEI CONCERTI DI VASCO ROSSI AL PARCO URBANO IN PROGRAMMAZIONE NELLE SERATE DEL 5 E 6 GIUGNO 2026	Corpo di Polizia Locale Terre Estensi
POTENZIAMENTO DEI SERVIZI DI CONTROLLO DEL TERRITORIO MEDIANTE L'UTILIZZO DI NUOVE STRUMENTAZIONI TECNOLOGICHE	Corpo di Polizia Locale Terre Estensi
SERVIZIO PER GARANTIRE LA SICUREZZA DEGLI EVENTI ORGANIZZATI NELLA NOTTE DI SAN SILVETRO/CAPODANNO	Corpo di Polizia Locale Terre Estensi
"POTENZIAMENTO DEI SERVIZI COLLEGATI ALLA SICUREZZA URBANA- ATTIVAZIONE SPERIMENTALE DEL SERVIZIO ESTERNO NEL 4° TURNO"	Corpo di Polizia Locale Terre Estensi
"SERVIZIO STRAORDINARIO PER GARANTIRE LA SICUREZZA DEGLI EVENTI ORGANIZZATI IN OCCASIONE DEL PALIO DI FERRARA"	Corpo di Polizia Locale Terre Estensi
SERVIZIO EMERGENZA METEREOLOGICA INVERNALE 2024/2025-2025-2026/2026-2027	Settore OO.PP

Progetto	*Struttura competente*
COLLAUDO DELLE OPERE DI URBANIZZAZIONE	Settore OO.PP
PROGETTO CIE	Servizio Anagrafe e Stato Civile
PROGETTO MATRIMONI	Servizio Anagrafe e Stato Civile
DIGITALIZZAZIONE IN ELETTORALE	Servizio Anagrafe e Stato Civile
QUALITA' E INTEGRITA' DEI FASCICOLI DEL PERSONALE	Servizio Bilancio, Contabilità e Personale
UNIFICAZIONE DEL SISTEMA DI VIDEOSORVEGLIANZA COMUNALE SU RETE SMART CITY	Servizio Sistemi Informativi Digitalizzazione, Agenda Digitale e città intelligente
SVILUPPO VIVAIO URBANO	Servizio Ambiente e Agricoltura
ATTIVITA' DI CITIZEN SCIENCE PER INDIVIDUAZIONE	Servizio Ambiente e Agricoltura
ORGANIZZAZIONE DEL FERRARA SPORT FESTIVAL EDIZIONE 2026	Servizio Sport
VALORIZZAZIONE DELL'IMPIANTISTICA SPORTIVA DI PROPRIETA' COMUNALE - DURATA PROGETTO 2026-2027	Servizio Sport
"PROGETTO - PROGRAMMA INIZIATIVE E MANIFESTAZIONI SPORTIVE IN OCCASIONE DI “FERRARA CITTA’ EUROPEA DELLO SPORT 2027"	Servizio Sport
RIVEDERE ED AGGIORNARE IN OTTICA INTEGRATA LA MAPPATURA DI TUTTI I PROCESSI CARATTERIZZANTI L'ATTIVITA' DELL'ENTE	Servizio Internal Auditing e Statistica
CATALOGAZIONE ORDINANZE INAGIBILITA' SISMA 2012	Settore Governo del Territorio e Sviluppo Economico

2.3 – RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

La presente sottosezione è predisposta ai sensi della normativa vigente[6]dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, sulla base degli obiettivi strategici in materia definiti dall'organo di indirizzo, ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190. Costituiscono elementi essenziali della sottosezione quelli indicati nel Piano nazionale anticorruzione (PNA)[7] e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza predispone la presente sottosezione in collaborazione con i seguenti soggetti, che costituiscono il sistema di prevenzione della corruzione e trasparenza del Comune di Ferrara:

Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza - RPCT (si veda il successivo paragrafo "Anagrafica")	• predispone la presente sottosezione del PIAO, nell'ottica dell'integrazione con le altre sezioni, e vigila sull'attuazione delle misure previste; • propone modifiche alla presente sottosezione quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nelle attività dell'Ente; • provvede, con la collaborazione dei singoli Responsabili dei Servizi, a mantenere aggiornata la mappatura dei processi dell'Ente e la relativa analisi del rischio corruttivo; • segnala eventuali disfunzioni al Nucleo di Valutazione (NdV) e segnala all'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD) i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato le misure previste; • verifica l'idoneità del sistema di prevenzione della corruzione nel suo insieme attraverso il monitoraggio e riesame dello stesso; • verifica la rotazione degli incarichi negli uffici maggiormente esposti a rischi corruttivi; • provvede agli adempimenti previsti da ANAC per l'acquisizione e il monitoraggio dei documenti di pianificazione; • vigila sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, chiarezza e aggiornamento delle informazioni pubblicate; • risponde dei casi di riesame dell'accesso civico; • riceve le segnalazioni di whistleblowing e le gestisce secondo le procedure approvate; Nelle proprie attività, è supportato da: a) un funzionario, in staff al RPCT, per lo svolgimento di attività di assistenza in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza e relativi monitoraggi e per l'attività di controllo successivo di regolarità amministrativa sugli atti; b) un funzionario per le attività in ambito di analisi dei rischi corruttivi.

[6]Art. 6 del d.l. 80/2021; Art. 3, comma 1, lett. c.) del d.m. 132/2022.
[7] Da ultimo, PNA 2025, approvato con Delibera ANAC n. 19 del 28 gennaio 2026.

Direttore Generale, Dirigenti	• collaborano con il RPCT alla pianificazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza; • diffondono all'interno delle strutture che dirigono la conoscenza della presente sottosezione e promuovono la cultura dell'integrità; • assumono la responsabilità dell'attuazione delle misure di anticorruzione e trasparenza di propria competenza; • vigilano sull'attuazione delle misure da parte dei loro collaboratori e raccolgono i dati e le informazioni per il monitoraggio annuale; • assumono la responsabilità di dare adempimento agli obblighi in materia di trasparenza loro assegnati in relazione all'allegato E "Rischi Corruttivi e Trasparenza – Elenco degli Obblighi di Pubblicazione su Amministrazione Trasparente"; • vigilano sull'attuazione del Codice di Comportamento da parte dei loro collaboratori e ne promuovono la conoscenza;
Referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza Per ragioni organizzative, coincidono con i dirigenti dei Settori/Servizi	• coadiuvano il RPCT nel monitoraggio del rispetto delle previsioni del PIAO da parte delle strutture di cui hanno la responsabilità; • segnalano al RPCT ogni esigenza di modifica/integrazione della presente sottosezione; • verificano l'attuazione delle misure di prevenzione contenute nella presente sottosezione (articolo 1, co.14, L. 190/2012); • presentano al RPCT con cadenza annuale (entro il 15 novembre di ogni anno) 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; • indicano al RPCT i dipendenti operanti negli uffici maggiormente a rischio da avviare a specifici percorsi formativi;
Dipendenti	• collaborano all'attuazione delle misure previste per i processi in cui sono coinvolti e si attengono a quanto previsto nella presente sottosezione e nelle note operative per l'attuazione della stessa predisposte dal RPCT; • segnalano attraverso l'istituto del whistleblowing i fatti o comportamenti illeciti di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito del rapporto di lavoro;
Consiglio Comunale	• approva gli obiettivi strategici in materia di corruzione e trasparenza all'interno del Documento Unico di Programmazione;
Giunta Comunale	• approva il PIAO e, in esso, la presente sottosezione;
Nucleo di Valutazione	• verifica la coerenza della presente sottosezione con gli obiettivi previsti nei documenti strategico-gestionali e con le altre sezioni del PIAO; • attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza;
RASA (Responsabile dell'Anagrafe unica delle Stazioni Appaltanti)	• è responsabile dell'inserimento e dell'aggiornamento annuale degli elementi identificativi della stazione appaltante, che vanno ad implementare la Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici presso l'ANAC in attuazione dell'art. 33-ter del decreto legge 18 ottobre

	2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221;
Gestore segnalazioni antiriciclaggio	• è il referente per le eventuali segnalazioni di operazioni sospette all'UIF. Attualmente, identificato nel RPCT.

Pur mantenendo la propria autonomia, la prevenzione della corruzione e la trasparenza sono oggi dimensioni del valore pubblico, che ogni Pubblica Amministrazione deve perseguire.

In tale ottica, con il Documento Unico di Programmazione (D.U.P.) 2026-2028 e relativi allegati"[8], sono stati definiti i seguenti obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza, in relazione alle attività gestionali - operative e di misura della performance organizzativa dell'ente:

- aumento della capacità di individuare casi di corruzione o di illegalità all'interno dell'amministrazione e creazione di un contesto sfavorevole alla corruzione;
- maggiori livelli di trasparenza: potenziamento dell'informatizzazione del flusso dei dati nonché del monitoraggio sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione e miglioramento dell'accessibilità del sito web istituzionale;
- promuovere e favorire la riduzione del rischio di corruzione e di illegalità nelle società e organismi partecipati.

Anagrafica

Attualmente l'incarico di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza è attribuito al Segretario Generale[9](rpct@comune.fe.it).
Nel caso di una temporanea assenza del RPCT, si prevede che lo stesso sia sostituito dai soggetti preposti alla sostituzione anche per le restanti funzioni (Vice Segretario Generale e Vice Segretario Generale Vicario). Qualora dovessero emergere situazioni di conflitto di interesse, anche solo potenziale, il Sindaco, con proprio decreto, individua altro dirigente, previa verifica dei requisiti[10].
Per l'anagrafica generale dell'ente, si rinvia alla sezione 1 del presente Piano.

[8]Il D.U.P. è pubblicato sul sito web istituzionale del Comune nella sezione Amministrazione Trasparente-Disposizioni Generali-Atti Generali.
[9]Gli incarichi da RPCT sono pubblicati sul sito web istituzionale del Comune nella sottosezione Amministrazione Trasparente-Altri contenuti-Prevenzione della Corruzione.
[10] Le disposizioni sull'assenza del RPCT sono consigliate da ANAC negli "Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza" del 2 febbraio 2022.

2.3.1 – ANALISI CONTESTO ESTERNO E INTERNO

In considerazione della nuova logica di integrazione delineata dal PIAO, si è ritenuto opportuno non duplicare le informazioni già contenute nelle altre sezioni del presente documento e nel Documento Unico di Programmazione 2026/28. Si rimanda dunque a tali documenti, limitandosi a dar conto in questa sede di specifiche analisi del contesto esterno ed interno incentrate su elementi utili e significativi per la gestione del rischio corruttivo.

2.3.1.1 – CONTESTO ESTERNO

Per la gestione del rischio corruttivo, risultano indubbiamente rilevanti i dati e le informazioni connessi:

a) al contesto economico e sociale;
b) alla presenza di criminalità organizzata e/o di fenomeni di infiltrazione di stampo mafioso;
c) ai reati in senso lato corruttivi (riciclaggio, corruzione, concussione, peculato e altri reati che consistono nell'abuso di funzioni);
d) alle criticità riscontrate attraverso segnalazioni esterne o risultanti da attività di monitoraggio.

Per quanto concerne il CONTESTO ECONOMICO E SOCIALE di riferimento il Comune, quale ente locale, rappresenta la propria comunità, ne cura gli interessi e ne promuove lo sviluppo. Ha, quindi, come riferimenti sia l'intero ambito del territorio comunale sia l'intera comunità che vi risiede o vi svolge le proprie attività.

Operando nell'ambito regionale, il Comune collabora fattivamente con la Regione Emilia-Romagna e con gli altri enti pubblici territoriali mediante la partecipazione alla Rete per l'Integrità e la Trasparenza (R.I.T.)[11], coordinata dalle strutture amministrative della Giunta regionale e che fornisce agli enti partecipanti risultanze statistiche e informazioni in merito al contesto.

Per ulteriori informazioni e dati, si fa rinvio alla sottosezione 2.1.1 "*Contesto Esterno*" del presente documento, nonché più nel dettaglio alla sezione 1.1 "*Condizioni Esterne*" del DUP 2026-2028.

Riguardo alla PRESENZA DI CRIMINALITÀ ORGANIZZATA E/O DI FENOMENI DI INFILTRAZIONE DI STAMPO MAFIOSO, si rinvia alle Relazioni semestrali al Parlamento dell'attività svolta dalla Direzione Investigativa Antimafia[12].

Quanto ai REATI IN SENSO LATO CORRUTTIVI, il tasso di delittuosità per 100.000 abitanti in Regione e nella provincia di Ferrara è in linea, quando non migliore, con quello nazionale e del Nord-Est. Il dato provinciale registra significative variazioni in aumento per il reato di corruzione e per quelli sinteticamente denominati "abuso di funzione" (comprensivi dell'oggi abrogato abuso d'ufficio, rivelazione di segreti d'ufficio, omissione di atti d'ufficio, ecc.), mentre è in flessione con riferimento ai reati di turbativa.

---

[11]Il Comune di Ferrara ha aderito alla R.I.T. giusto atto GC-2017-661 in data 12 dicembre 2017. La "Rete per l'integrità e la trasparenza" è un organismo istituito ai sensi della L.R. 28 ottobre 2016, n. 18, volto alla valorizzazione della funzione del RPCT quale soggetto centrale nell'ambito della normativa anticorruzione, dotandolo di uno strumento di confronto per superare la "solitudine professionale" in cui spesso si trova ad operare, nonché per consentire di affrontare i vari temi collegati alla predisposizione del "Piano".
[12]Relazioni consultabili al seguente link: https://direzioneinvestigativaantimafia.interno.gov.it/relazioni-semestrali/

Il riciclaggio, fenomeno che si intreccia con la corruzione e spesso fa parte dello stesso sistema di criminalità economica e organizzata, è in costante crescita a livello nazionale nei primi quindici anni considerati (2008-2023[13]). Solo nel biennio 2022-2023 è stata registrata dappertutto un'apprezzabile flessione, tranne che in Emilia-Romagna, dove le segnalazioni sono cresciute di quasi quattro punti percentuali. Per quanto possa sembrare sfavorevole, il fatto che le operazioni segnalate in Emilia-Romagna continuino ad aumentare nel tempo non va considerato come un segnale necessariamente negativo: se da un lato conferma quanto il territorio regionale, per la sua ricca economia, sia costantemente sottoposto a tentativi di infiltrazione criminale, dall'altro testimonia l'importante attenzione degli operatori del settore riposta sui flussi finanziari movimentati in regione. Nel quadro regionale, Ferrara risulta comunque la provincia con meno denunce e il tasso pro capite più basso, anche se nell'ultimo biennio oggetto di rilevazione le denunce sono aumentate in misura significativa.

CRITICITÀ RISCONTRATE ATTRAVERSO SEGNALAZIONI ESTERNE O RISULTANTI DA ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO

Nel corso degli ultimi anni, non si sono avute né segnalazioni esterne riguardanti segnalazioni di fatti illeciti o di "*malamministrazione*", né sono emersi dalle attività di monitoraggio elementi tali da far sospettare la presenza di attività illecite.

Valutazione di impatto del contesto esterno

La vocazione imprenditoriale del tessuto economico regionale è, senz'altro, uno dei fattori che attrae gli interessi della criminalità organizzata, anche ai fini del riciclaggio e del reinvestimento in attività economiche dei profitti illeciti realizzati. Il tessuto economico-imprenditoriale della Regione si rivela, altresì, sensibile alla realizzazione di reati fiscali anche da parte di soggetti non collegati ad organizzazioni mafiose, i quali agiscono con il necessario supporto di figure professionali di settore.
Le organizzazioni mafiose autoctone (di origine calabrese, campana e siciliana) tendono generalmente ad infiltrarsi nell'economia legale e nella Pubblica Amministrazione, mentre si conferma il prevalente interesse delle organizzazioni di etnia straniera nel narcotraffico, nello spaccio di stupefacenti e nello sfruttamento della prostituzione.

Quanto sopra esposto conferma la necessità di mantenere per il triennio 2026-2028 i contenuti fondamentali del Piano sinora adottati. Occorre mantenere alto il livello di attenzione su tutte le aree esposte a rischio corruttivo, in particolare su quelle relative all'affidamento di lavori, servizi e forniture, provvedimenti volti ad ampliare la sfera giuridica dei destinatari, con o senza effetti economici, controlli, ispezioni e sanzioni. Dovrà, inoltre, assumere particolare importanza il monitoraggio e controllo sulle attività di gestione degli interventi del PNRR e sulle società e organismi partecipati.

2.3.1.2 – CONTESTO INTERNO

Per l'analisi del contesto interno si deve aver riguardo agli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che possono influenzare l'esposizione della struttura al rischio corruzione. In particolare, tale analisi deve portare in evidenza, da un lato, il sistema delle responsabilità e, dall'altro, il livello di complessità dell'Amministrazione.

[13] La legge in materia è del 2007 (d.lgs. 231/2007).

L'assetto politico-istituzionale è disciplinato dal D.lgs. n. 18 agosto 2000, n. 267 "*Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*" e dallo Statuto del Comune di Ferrara, che prevedono la presenza dei seguenti organi:

- il Sindaco, eletto a suffragio universale;
- il Consiglio Comunale, composto dal Sindaco e da 32 consiglieri;
- la Giunta Comunale, composta dal Sindaco e da un massimo di 9 assessori, compreso il Vice Sindaco.

La struttura organizzativa del Comune di Ferrara è descritta nella sottosezione 3.1. del presente Piano.

La struttura dei controlli interni

L'attuale sistema dei controlli interni è disciplinato dal "*Regolamento del sistema integrato dei controlli interni", da ultimo aggiornato con* deliberazione del Consiglio Comunale del 23 novembre 2018, n. 10/138511.
Attualmente i soggetti che partecipano all'organizzazione del Sistema dei controlli interni vedono coinvolti: il Segretario Generale, i Dirigenti, il Nucleo di Valutazione in composizione monocratica, il Collegio dei Revisori e le strutture di controllo previste dallo stesso Regolamento dei controlli interni e dal Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi (R.O.U.S.).

2.3.2 – IL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO

2.3.2.1 – PIANIFICAZIONE ATTIVITÀ DI RILEVAZIONE DEI PROCESSI E DELLA VALUTAZIONE E TRATTAMENTO DEL RISCHIO

A partire dal 2023, è stato avviato un percorso di revisione del sistema di gestione del rischio in linea con le indicazioni previste dal PNA 2019 (approccio qualitativo nell'analisi dei rischi) e dal PNA 2022 (PNRR).

A tal fine sono stati programmati incontri individuali alla presenza del RPCT, del funzionario a supporto delle attività di analisi dei rischi corruttivi e di ogni Dirigente di Servizio finalizzati sia alla revisione dell'elenco dei processi afferenti alla struttura organizzativa di diretta responsabilità, sia alla compilazione, per ciascuno, di una scheda processo al cui interno sono riportate tutte le informazioni essenziali per la descrizione dello stesso.
A partire da tale compilazione vengono identificati i potenziali rischi corruttivi presenti nelle diverse fasi dell'attività, il livello di esposizione al rischio e le misure di controllo già predisposte e la loro adeguatezza per prevenire il rischio.

Sub-criterio		1 (Basso)	2 (Medio)	3 (Alto)
P1	Grado di discrezionalità	Modesta o nulla discrezionalità	Discrezionalità mitigata da altri fattori (normativa, procedure, ecc.)	Ampia discrezionalità relativa sia alla definizione degli obiettivi operativi che alle soluzioni organizzative da adottare

P2	Manifestazione di eventi rischiosi nel passato / segnalazioni o reclami	Nessun evento rischioso rilevato / nessuna segnalazione o reclamo	Si sono verificati eventi rischiosi /sono pervenute segnalazioni in merito a cattiva gestione o scarsa qualità del servizio	Si, si sono manifestati eventi rischiosi in passato / Sono pervenute segnalazioni di abuso o mancato rispetto delle procedure
P3	Adeguatezza delle competenze del personale addetto	Il livello di competenza è alto e diffuso tra il personale	Solo una parte del personale ha adeguate competenze	Competenze non adeguate o poco diffuse tra il personale
P4	Complessità del processo	Processo interno che non prevede attività in capo a soggetti esterni all'organizzazione	Processo finale che non prevede attività in capo a soggetti esterni all'organizzazione	Processo interno o finale che prevedono attività in capo a soggetti esterni all'organizzazione
P5	Grado di attuazione delle misure di trattamento del rischio	Le misure di mitigazione sono ben individuate, applicate e monitorate con costanza	Le misure sono individuate ma ci sono delle criticità nell'applicazione e/o monitoraggio	Mancata individuazione di misure di mitigazione del rischio
I1	Impatto in termini di contenzioso	In merito al processo in analisi non ci sono stati contenziosi negli ultimi 5 anni	In merito al processo in analisi ci sono stati contenziosi senza soccombenza in giudizio negli ultimi 5 anni	In merito al processo in analisi ci sono stati contenziosi con soccombenza in giudizio negli ultimi 5 anni
I2	Impatto organizzativo e/o sulla continuità del processo	L'evento rischioso non impedisce la continuità del processo	L'evento rischioso non impedisce la continuità del processo ma determina output difformi e/o in ritardo nel completamento	L'evento rischioso impedisce continuità del processo
I3	Impatto sull'immagine dell'ente	Processo sul quale si sono ricevute in passato segnalazioni	Processo sul quale si sono ricevuti in passato reclami	Eventuali articoli apparsi sulla stampa
I4	Impatto economico	Impatto economico negativo (maggiori costi o minori ricavi) inferiore a 200.000 €	Impatto economico negativo (maggiori costi o minori ricavi) compreso tra 200.000 € e 1.000.000 €	Impatto economico negativo (maggiori costi o minori ricavi) superiore a 1.000.000 €
C1	Meccanismi di controllo/ procedure	Esistono, sono adeguati e sempre applicati	Esistono, sono prevalentemente adeguati ma non sempre applicati	Non esistono o sono non adeguati
C2	Soluzioni organizzative	Esistono, sono adeguate e sempre applicate	Esistono, sono prevalentemente adeguate ma non sempre applicate	Non esistono o sono non adeguate
C3	Sistemi tecnologici/ IT	Esistono e sono adeguati	Esistono e sono prevalentemente adeguati	Non esistono o sono non adeguati

La programmazione della mappatura dei processi è riportata all'interno dell'obiettivo 11.2.7.15 del Piano degli Obiettivi (allegato A al presente documento).

2.3.2.2 – MISURE ORGANIZZATIVE PER IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO

Per la redazione della presente sottosezione sono stati considerati, come base di partenza, gli esiti del monitoraggio del precedente PIAO 2025-2027, desunti dalla Relazione annuale del RPCT. Le misure sono descritte nell'ordine in cui sono trattate nella relazione stessa.

1. Misure di formazione

Il RPCT si raccorda e collabora con la Direzione Generale per rendere disponibili iniziative formative sui temi della prevenzione della corruzione, sulla trasparenza, sull'integrità e cultura della legalità, prevedendo, in particolare:

- per tutti i dipendenti – in particolare per i neo-assunti - iniziative di formazione in e-learning, oltre che secondo le forme tradizionali, sul Codice di comportamento dei dipendenti pubblici e quello dei dipendenti del Comune di Ferrara;
- incontri, seminari, convegni sui temi della corruzione, della legalità e della trasparenza;
- incontri tra RPCT e i Dirigenti dei Servizi e i loro collaboratori volti alla predisposizione della pianificazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza durante i quali scambiare informazioni sulle novità normative e sulla metodologia di prevenzione del rischio corruttivo.

Nel corso del triennio si dovrà continuare a programmare specifiche attività di formazione sui predetti temi rivolte a tutto il personale dipendente (dirigenziale e non) facendo ricorso, ove possibile, a specifici videocorsi mirati, secondo le diverse qualificazioni professionali, che prevedano l'attestazione di avvenuto adempimento a seguito del superamento di un questionario di verifica.

Allo stesso tempo occorre prevedere lo svolgimento di attività di formazione rivolto a tutto il personale dipendente in materia di trasparenza, ponendo particolare attenzione agli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, alla cura della qualità dei dati pubblicati nonché alle modalità di esercizio dell'accesso civico generalizzato.

2. La rotazione ordinaria

La rotazione "*ordinaria*", prevista dalla legge n. 190/2012, si distingue da quella "*straordinaria*" di cui all'art. 16, comma 1, lett. l-*quater*, del D.Lgs. n. 165/2001, che si attiva successivamente al verificarsi di fenomeni corruttivi e trattata nel successivo punto 6.

La rotazione "ordinaria" del personale è una misura organizzativa preventiva, finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione. L'alternanza riduce il rischio che un dipendente pubblico, occupandosi per lungo tempo dello stesso tipo di attività, servizi, procedimenti e instaurando relazioni sempre con gli stessi utenti, possa essere sottoposto a pressioni esterne o possa instaurare rapporti potenzialmente in grado di attivare dinamiche inadeguate e l'assunzione di decisioni non imparziali. In generale la rotazione rappresenta anche un criterio organizzativo che può contribuire alla formazione del personale, accrescendo le conoscenze e la preparazione professionale del lavoratore.

Con il PNA 2019, l'ANAC ha rimesso l'applicazione della misura della rotazione ordinaria all'autonoma pianificazione delle Amministrazioni in modo da adattarla alla concreta situazione dell'organizzazione degli uffici, indicando, ove non fosse possibile applicare la misura (per carenza di personale o per professionalità con elevato contenuto tecnico), le scelte organizzative o altre misure di natura preventiva aventi la capacità di mitigare il rischio.

Tenuto conto della necessità di avere personale con elevate capacità professionali per poter ricoprire determinati ruoli e del numero limitato di personale all'interno dell'Ente avente funzioni di responsabilità - la compagine dirigenziale è stata oggetto negli ultimi anni di un'azione di razionalizzazione e snellimento - si ritiene opportuno per l'Amministrazione non procedere, sia per motivi soggettivi che oggettivi, a forme di rotazione generalizzate, ma di operare, qualora non sia possibile intervenire mediante rotazione, a scelte organizzative diverse, specie per le aree più a rischio, ricorrendo a misure alternative (come, ad esempio, la controfirma da parte di altro soggetto degli atti maggiormente a rischio) al fine di evitare che il dipendente esposto a rischio corruttivo abbia il controllo esclusivo in merito all'adozione degli atti.

Conseguentemente, per le aree maggiormente a rischio, occorre individuare misure organizzative di prevenzione che prevedono precise modalità operative volte a favorire una maggiore condivisione delle attività fra il personale dell'ufficio mediante meccanismi di compartecipazione alle varie fasi procedimentali o prevedendo forme di affiancamento oppure attuando un'articolazione dei compiti e delle competenze (c.d. segregazione delle funzioni) in modo da evitare la concentrazione e lo svolgimento di certe mansioni in un solo soggetto.

3. Verifica delle dichiarazioni di insussistenza delle cause di inconferibilità e di incompatibilità

I controlli sull'insussistenza di cause di inconferibilità e di incompatibilità degli incarichi, stante la difficoltà nell'individuare strumenti più efficienti, vengono svolti mediante verifica cartolare delle dichiarazioni rese dagli interessati all'atto del conferimento dell'incarico ed in sede di dichiarazione annuale.

Per il prossimo triennio si intende proseguire mediante la medesima modalità cartolare, salva la sopravvenienza di strumenti di collaborazione con le altre Amministrazioni che automatizzino il flusso dei controlli.

Per la verifica cartolare, il Comune di Ferrara:

- consulta l'Anagrafe degli amministratori locali e regionali curata dal Ministero dell'Interno;
- acquisisce i certificati del Casellario giudiziale e dei carichi pendenti dall'ufficio locale del Casellario giudiziale.[14]

4. Tutela di chi segnala illeciti (Whistleblowing)

Il "*whistleblowing*" consiste nella speciale tutela della riservatezza prevista per il dipendente pubblico che segnala illeciti all'interno dell'Amministrazione pubblica. È stato introdotto nel nostro

[14] Anac (delibera 464/2025) consiglia di avvalersi di tali banche dati e di fonti aperte da cui è possibile individuare la presenza di circostanze meritevoli di approfondimento.

ordinamento quale misura di prevenzione della corruzione (art. 1, comma 51, legge n. 190/2012) ed è oggi disciplinato dal Decreto Legislativo 10 marzo 2023, n. 24.

Nel rispetto della normativa e delle Linee guida di ANAC[15], il Comune di Ferrara ha aderito al progetto "WhistleblowingPA", curato da attori esperti in materia come Transparency International Italia e Whistleblowing Solutions Impresa Sociale, mediante il quale ha acquisito una piattaforma ad hoc per la gestione delle segnalazioni, conforme al mutato quadro normativo e priva di oneri ulteriori per l'Amministrazione. Le segnalazioni possono essere effettuate secondo apposita procedura approvata dalla Giunta comunale e sono gestite dal RPCT con un gruppo di supporto appositamente nominato[16].

5. Il Codice di comportamento

Il Comune di Ferrara ha provveduto a dotarsi, a integrazione dei doveri previsti dal DPR n. 62/2013 ss.mm.ii., di un Codice di comportamento dell'Amministrazione, che tutti i dipendenti dell'Ente sono tenuti ad osservare. Gli obblighi di condotta ivi previsti, inoltre, risultano estesi anche a tutti i collaboratori e consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo. In particolare, poi, negli atti di incarico viene in modo esplicito indicata l'accettazione da parte dell'interessato degli obblighi, per le parti compatibili, previsti dal Codice nonché l'avvenuta consegna di copia del medesimo.
Trattasi di uno strumento che, all'interno delle misure di prevenzione della corruzione, riveste un ruolo rilevante in quanto, ad integrazione del "Codice di comportamento" nazionale, si presta a regolare in modo dettagliato le condotte dei dipendenti così da orientarle verso una migliore cura dell'interesse pubblico.

Nel corso del triennio dovranno essere predisposte apposite attività formative finalizzate alla piena conoscenza da parte del personale dipendente dei contenuti del Codice di comportamento dell'Amministrazione e di quello nazionale, prevedendo differenziati piani di formazione e approfondimento secondo la tipologia del personale coinvolto (si veda in tal senso l'obiettivo 11.2.7.16 dell'allegato B – Piano degli Obiettivi).

6. La rotazione straordinaria

La rotazione straordinaria è una misura di natura non sanzionatoria, tesa a garantire che nell'area ove si siano verificati fatti oggetto di procedimento penale o disciplinare siano attivate idonee misure di prevenzione del rischio corruttivo al fine di tutelare l'immagine di imparzialità dell'Amministrazione.

Tale forma di rotazione è prevista dal D.lgs. 165/2001, art. 16, co. 1, lett. l-quater, in base al quale i dirigenti degli uffici dirigenziali generali "*provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva*".

Il PNA 2018 ha inoltre ritenuto "*altamente consigliato che le amministrazioni introducano nei codici di comportamento l'obbligo per i dipendenti di comunicare all'amministrazione la sussistenza, nei*

[15] Emanate con delibere n. 311 del 12 luglio 2023, modificata dalla n. 479/2025, e n. 478/2025.
[16] La documentazione relativa al whistleblowing è consultabile nella sezione del sito istituzionale Amministrazione Trasparente – Altri contenuti. La Procedura è stata approvata con Deliberazione di Giunta n. 36 del 4 febbraio 2025.

propri confronti, di provvedimenti di rinvio a giudizio in procedimenti penali"[17]. Nell'ultimo aggiornamento, tale norma è stata introdotta all'art. 18 del Codice di comportamento dei dipendenti del Comune di Ferrara.

7. Divieto di pantouflage

La legge n. 190/2012 è intervenuta a rafforzare il quadro dei meccanismi per la tutela dell'imparzialità del pubblico dipendente anche mediante l'introduzione di limiti alla libertà negoziale del dipendente successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro, c.d. divieto di pantouflage (art. 53, comma 16-ter D.Lgs. n. 165/2001). I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività stessa. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di detta prescrizione sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con la pubblica amministrazione per i successivi tre anni, con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti. Si tratta, in sostanza, di una forma di "incompatibilità successiva" alla cessazione del rapporto di lavoro del dipendente pubblico. Ai fini dell'applicazione del divieto in esame, sono da considerarsi dipendenti anche i soggetti titolari di incarichi previsti dal D.Lgs. n. 39/2013, ovvero gli incarichi amministrativi di vertice, gli incarichi dirigenziali interni ed esterni, gli incarichi di amministratore di enti pubblici e di enti privati in controllo pubblico.

Nel rispetto delle linee guida di ANAC in materia[18] e fermo restando l'obbligo di rendere apposita dichiarazione al momento della cessazione dal servizio, nonché l'obbligo di comunicazione, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto, dell'eventuale instaurazione di un nuovo rapporto di lavoro, si individuano le seguenti misure di mitigazione del rischio:

- inserimento di apposite clausole negli atti di assunzione del personale a livello dirigenziale, che ricordino specificamente il divieto di pantouflage;
- da parte del Responsabile del Servizio Appalti e Contratti e di ogni RUP, prevedere nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici dell'obbligo per l'operatore economico concorrente di dichiarare di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi ad ex dipendenti pubblici in violazione del predetto divieto, per quanto di conoscenza, in conformità a quanto previsto nei bandi-tipo adottati dall'Autorità;
- da parte di ogni RUP o Responsabile del procedimento, prevedere l'inserimento nei bandi di gara, nonché negli atti di autorizzazione e concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici di qualunque genere a enti privati, come pure nelle Convenzioni comunque stipulati dall'Amministrazione di un richiamo esplicito alle sanzioni cui incorrono i soggetti per i quali emerga il mancato rispetto dell'art. 53, co. 16-ter, del d.lgs. n. 165/2001.

[17] Tale obbligo è previsto anche da: Contratto Collettivo Nazionale dei Lavoratori (CCNL) "Funzioni Locali" 2019-2021 del 16.11.2022, agli artt. 71, comma 3, lett. q), e 72; CCNL 2019-21 del 16.07.2024 per il personale dirigenziale "Area delle funzioni locali", art. 28, comma 4, lett. g).

[18] Delibera n. 493 del 25 settembre 2024. Già con il PNA 2022, ANAC aveva suggerito alcune misure di prevenzione e strumenti di accertamento delle violazioni, riservandosi, per gli aspetti sostanziali e procedurali della disciplina, di intervenire con dette linee guida.

Spettano, poi, al RPCT, con il necessario supporto degli uffici coinvolti, le verifiche istruttorie sul rispetto delle misure sopra individuate da parte sia degli uffici che dei propri ex dipendenti e, nel caso, l'invio di una segnalazione qualificata ad ANAC.

8. Attuazione misure PNRR e rapporti con il RPCT

Il Comune di Ferrara risulta essere un soggetto attuatore di progetti finanziati con fondi del PNRR. Al paragrafo 1.2.4.1. del *Documento Unico di Programmazione – DUP 2026-2028* è presente una mappatura aggiornata al 12.01.2026, delle progettualità e dei bandi a cui il Comune di Ferrara ha partecipato o che sono in corso di attuazione. Le progettualità candidate e/o ammesse ai finanziamenti PNRR, nell'ambito delle singole convenzioni sottoscritte tra Ministero/Soggetto attuatore per l'ottenimento del finanziamento, individuano i programmi, gli impegni di spesa e i cronoprogrammi di realizzazione delle attività progettuali.

Trattasi di risorse rilevanti e, al riguardo, è stata istituita con atto del Sindaco una Cabina di regia politico-tecnica che sovrintenda all'attuazione del Piano di Ripresa e Resilienza-Next Generation Ferrara e alla "messa a terra" dei singoli investimenti entro le scadenze prestabilite nei relativi cronoprogrammi, che si occupi della gestione dei rapporti interistituzionali con i diversi soggetti interessati e che supervisioni l'operato dell'Amministrazione nel suo complesso. È stato inoltre costituito, all'interno della struttura organizzativa dell'Ente, il "Servizio di Coordinamento e Monitoraggio degli interventi PNRR e dei progetti complessi", caratterizzato da funzioni di trasversalità e flessibilità d'azione a supporto della progettazione e definizione di un sistema di gestione, monitoraggio e rendicontazione degli interventi PNRR e di quei interventi complessi particolarmente strategici per l'Amministrazione.
Nell'ottica del rafforzamento delle azioni a tutela della legalità dell'azione amministrativa, il Comune di Ferrara, sotto gli auspici della Prefettura di Ferrara, assieme ad altre Amministrazioni ed enti pubblici del territorio ha sottoscritto nel 2023 con il Comando Provinciale della Guardia di Finanza "Il Protocollo d'Intesa per il monitoraggio e il controllo delle misure di sostegno economico, di finanziamento e di investimento previste nel piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)" volto a definire forme di collaborazione allo scopo di assicurare, nell'ambito del sistema di monitoraggio e vigilanza con riguardo all'esecuzione di opere pubbliche o di servizi e all'erogazione di incentivi per cittadini e imprese connessi alla realizzazione del PNRR e del Fondo Complementare, maggiori flussi informativi e interscambio di dati, notizie e informazioni.

9. Rapporti con le società e gli enti controllati o partecipati

L'Autorità Nazionale Anticorruzione ha emanato, con delibera n. 1134 dell'8 novembre 2017, le "*Nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici*". Dette linee guida ripercorrono le varie nozioni di controllo, per le società pubbliche e per gli altri enti di diritto privato, e di semplice partecipazione, individuando per ognuna l'ambito di applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Per quanto attiene questa Amministrazione, in tema di trasparenza, è necessario provvedere alla pubblicazione dei dati previsti dall'art. 22 del D.Lgs. n.33/2013 con riferimento:

- a tutti gli enti pubblici comunque istituiti, vigilati o finanziati ovvero per i quali l'Ente abbia il potere di nomina degli amministratori;

- a tutte le società controllate o anche solo partecipate;
- a tutti gli enti di diritto privato, comunque denominati, in controllo pubblico oppure enti costituiti o vigilati nei quali siano riconosciuti al Comune poteri di nomina dei vertici o dei componenti degli organi. [19]

In materia di prevenzione della corruzione, compito specifico dell'Ente controllante è l'attività di impulso e vigilanza nei confronti dei soggetti di cui all'art. 2-*bis*, comma 2, del D.Lgs. n.33/2013, in ordine alla nomina del RPCT e all'adozione delle misure di prevenzione anche integrative del "modello 231", ove adottato, anche mediante gli strumenti propri del controllo. Si provvederà, pertanto, a monitorare e sollecitare, ove necessario, mediante specifici atti di indirizzo, le società controllate e gli enti di diritto privato in controllo pubblico in ordine all'applicazione della normativa in materia e alla citata delibera ANAC n. 1134 dell'8 novembre 2017. Si ritiene, inoltre, opportuno, qualora ne fossero privi, invitare anche le società e gli enti di diritto privato semplicemente partecipati verso i quali questo Ente non dispone di poteri di diretta influenza, ad adottare il "modello 231" o, se già presente, a valutare l'integrazione dello stesso con la previsione di misure di prevenzione della corruzione.

Per gli indirizzi strategici relativi alle partecipazioni societarie, si rinvia alla sezione 1.2.3.1. del Documento Unico di Programmazione – DUP 2026-2028.

10. Il conflitto di interessi

La situazione di conflitto di interessi si configura laddove la cura dell'interesse pubblico cui è preposto il funzionario potrebbe essere deviata per favorire il soddisfacimento di interessi contrapposti di cui sia titolare il medesimo funzionario direttamente o indirettamente.

Il tema della gestione dei conflitti di interesse è espressione del principio generale di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa di cui all'art. 97 Cost. ed è trattato dal legislatore con riferimento a diversi aspetti, quali:

- le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso enti privati in controllo pubblico, disciplinate dal d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39 (vedi sopra);
- l'adozione dei codici di comportamento (vedi sopra);
- il divieto di pantouflage (vedi sopra);
- l'astensione del dipendente in caso di conflitto di interessi;
- l'autorizzazione a svolgere incarichi extra istituzionali;
- l'affidamento di incarichi a soggetti esterni in qualità di consulenti ai sensi dell'art. 53 del d.lgs. n. 165 del 2001.

In merito al primo aspetto, è stato introdotto nella legge sul procedimento amministrativo (art. 6-bis della legge 7 agosto 1990, n. 241) l'obbligo di astensione in capo al responsabile del procedimento o al titolare dell'ufficio competente ad effettuare valutazioni, a predisporre atti endoprocedimentali e ad assumere il provvedimento finale nel caso in cui si trovi in una situazione di conflitto, anche potenziale, di interesse.

[19] Tutta la documentazione è consultabile al seguente link: PARTECIPAZIONI

Ulteriori obblighi di astensione per il personale dipendente sono poi previsti dagli artt. 6, 7 e (per il solo personale dirigente) 13 del DPR 62/2013.

In presenza di un potenziale conflitto di interessi, il soggetto interessato deve provvedere a segnalarlo al proprio dirigente (se dirigente, al RPCT) e deve astenersi dall'effettuare qualsiasi attività in ordine al procedimento o attività cui è preposto.

Il dirigente o, nel caso, il RPCT, acquisita la segnalazione deve valutare, in contraddittorio con il dipendente interessato, se la situazione è tale da mettere a rischio l'imparzialità dell'azione amministrativa e il corretto esercizio delle sue funzioni. Se l'esito è positivo spetta al dirigente o, nel caso, al RPCT individuare una misura idonea a paralizzare il rischio collegato alla situazione di conflitto di interessi quale, ad esempio, la sostituzione del soggetto interessato affidando le sue funzioni, per il caso specifico, ad altro dipendente o avocando a sé lo svolgimento del procedimento amministrativo o optando per altre misure alternative come il richiamo all'intervento di altri soggetti con funzione di supervisione e controllo o l'imposizione di obblighi più stringenti di motivazione delle scelte adottate.

Si segnalano come altri casi di gestione dei conflitti di interesse nell'ambito del Comune di Ferrara:

1. i componenti delle commissioni di concorso[20], le cui dichiarazioni di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi sono acquisite agli atti;
2. i componenti delle commissioni di gara, dei quali si acquisiscono le dichiarazioni di assenza di conflitti di interesse alla luce di quanto previsto sia dall'art. 51 c.p.c. che dal codice dei contratti pubblici;
3. il conferimento di incarichi professionali o a collaboratori/consulenti, che autocertificano l'insussistenza di situazioni di conflitto di interesse.

11. Monitoraggio tempi procedimentali

L'obiettivo perseguito attraverso la misura "Monitoraggio dei tempi procedimentali" è quello di consentire l'attuazione di due diversi adempimenti tra loro strettamente connessi: da un lato l'aggiornamento annuale dei procedimenti amministrativi ai sensi dell'art. 35 del d.lgs. n. 33/2013 e dall'altro la realizzazione della misura generale del monitoraggio dei tempi procedimentali prevista dall'art. 1, comma 28, della legge n. 190/2012.

Il monitoraggio viene effettuato annualmente tramite un'apposita scheda che i Referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza provvedono a trasmettere al RPCT solitamente entro il 15 novembre di ogni anno. Le risposte, poi, vengono raccolte in una "Sintesi" delle Relazioni dei Referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza in cui è descritto lo stato di attuazione delle misure di prevenzione all'interno dell'Ente.

[20] In tema di imparzialità dei componenti delle commissioni di concorso per il reclutamento del personale o di selezione per il conferimento di incarichi, alla luce degli orientamenti giurisprudenziali e dei principi generali in materia di astensione e ricusazione del giudice (artt. 51 e 52 c.p.c.), applicabili anche nello svolgimento di procedure concorsuali, si è ritenuto che la situazione di conflitto di interessi tra il valutatore e il candidato presuppone una comunione di interessi economici di particolare intensità e che tale situazione si configura solo ove la collaborazione presenti i caratteri di stabilità, sistematicità e continuità tali da connotare un vero e proprio sodalizio professionale (cfr. delibere ANAC n. 209 del 1 marzo 2017, n. 384 del 29 marzo 2017 e n. 1186 del 19 dicembre 2018).

2.3.2.3 – MONITORAGGIO SULL'ATTUAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE

La normativa di riferimento prevede lo svolgimento di specifiche attività di monitoraggio volte a verificare lo stato di attuazione delle misure di prevenzione stabilite dal documento di pianificazione. A tale riguardo, i Dirigenti, nella loro qualità di Referenti della Prevenzione della corruzione, sono tenuti a inviare al RPCT, entro il 15 novembre di ciascun anno, una relazione circa lo stato di attuazione delle misure previste. Il monitoraggio, inoltre, deve riguardare tutte le fasi sia della gestione che del trattamento del rischio al fine di poter intercettare nuovi rischi emergenti, identificare eventuali processi tralasciati nella fase di mappatura, prevedere nuovi e più efficaci criteri per analisi e ponderazione del rischio. Delle risultanze del monitoraggio, poi, dovrà essere dato conto all'interno degli aggiornamenti della "Sezione".

Il PNA 2022 fornisce importanti indicazioni in merito al monitoraggio sull'attuazione e sull'idoneità delle misure, evidenziando come il monitoraggio vada progettato e poi attuato gradualmente. Esso deve riguardare tutti i processi e le misure di prevenzione individuate. Per quanto riguarda la programmazione, in una logica di gradualità progressiva, si ritiene, senz'altro, opportuno individuare, principalmente, quei processi collegati all'attuazione dei progetti finanziati con i fondi del PNRR. Per le modalità di attuazione si rimanda alle indicazioni e suggerimenti contenuti nel PNA 2022, prevedendo un monitoraggio di primo livello svolto in autovalutazione dai responsabili dei Servizi responsabili dei progetti e un successivo monitoraggio di secondo livello svolto dal RPCT.

Rientrano, poi, nell'ambito del monitoraggio anche quelle funzioni, sopra ricordate, in virtù delle quali il RPCT può, in qualsiasi momento, richiedere agli Uffici informazioni e dati relativi a determinati settori di attività, chiedendo ai dipendenti che hanno istruito e/o adottato un atto amministrativo di dare per iscritto adeguata motivazione circa le circostanze di fatto e le ragioni giuridiche che sottendono all'emanazione dell'atto. Il RPCT può, anche, in ogni momento verificare e chiedere delucidazioni scritte e/o verbali a tutti i dipendenti su comportamenti che possono integrare, anche solo potenzialmente, ipotesi di corruzione e illegalità. Il RPCT può svolgere verifiche, anche a campione, sui rapporti tra l'Amministrazione ed i soggetti che con la stessa stipulano contratti, anche al fine di accertare eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti ed i dirigenti ed i dipendenti del Comune di Ferrara. Il RPCT tiene conto, infine, delle segnalazioni/reclami provenienti da interlocutori istituzionali, da singoli portatori di interessi ovvero da cittadini purché non anonimi, inoltrati anche tramite l'indirizzo di posta elettronica rpct@comune.fe.it che evidenzino situazioni di anomalia e configurino la possibilità di un rischio probabile di corruzione. Per quanto riguarda le segnalazioni da parte dei dipendenti comunali si rinvia, invece, alle modalità operative previste relativamente al "*whistleblowing*".

Si ricorda, inoltre, che entro il 15 dicembre di ogni anno, il RPCT è tenuto alla predisposizione e pubblicazione della Relazione annuale prevista dall'articolo 1, comma 14, della L. 190/2012, nella quale vengono riportati, sulla base di una scheda a tale scopo predisposta da ANAC, i risultati dell'attività svolta nel corso dell'anno. Detta scheda viene inviata all'Organo di indirizzo politico e al Nucleo Tecnico di Valutazione e risulta pubblicata sul sito istituzionale del Comune di Ferrara nella apposita sezione di "*Amministrazione trasparente*" sottosezione "*Altri contenuti/Prevenzione della corruzione*".

2.3.3 – TRASPARENZA

La trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività del Comune di Ferrara, rappresenta uno strumento trasversale, funzionale sia alla prevenzione della corruzione che a rendere più efficiente, efficace e tempestiva l'azione amministrativa.

In ambito pubblico è disciplinata da apposito testo unico, il d.lgs. 33/2013 ss.mm.ii., che codifica gli obblighi di pubblicazione on line, individuando una serie di misure volte ad assicurarne una sicura effettività.

Un'importante innovazione prevista dalla succitata normativa è costituita dal cd. accesso civico generalizzato (art. 5, comma 2, del D.Lgs. n.33/2013), consistente nel riconoscere a chiunque la possibilità di accedere a dati e ai documenti detenuti dalla pubblica amministrazione indipendentemente dalla presenza di obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa o dalla titolarità di situazioni giuridicamente rilevanti, con il solo limite dei casi di segreto o di divieto di divulgazione previsti dall'ordinamento. Il Consiglio Comunale ha adottato il "Regolamento in materia di accesso civico semplice e accesso civico generalizzato"[21], con il quale sono state fornite indicazioni operative ed organizzative per l'esercizio di tale diritto.

Misure organizzative per l'attuazione e il monitoraggio sugli obblighi di trasparenza

Al fine di semplificare l'immissione dei dati e delle informazioni richiesti dalla legge, l'Amministrazione ha acquisito un applicativo per la gestione dei flussi documentali che consente anche la gestione diretta da parte di ogni singolo utente delle pubblicazioni dei documenti, dati e informazioni da inserire in "Amministrazione trasparente".

L'Amministrazione prevede inoltre la pubblicazione di alcuni documenti ed informazioni finora pubblicati nella sezione del proprio sito istituzionale "Anagrafe pubblica degli eletti e pubblicizzazione atti". Tale pagina è stata predisposta in attuazione dell'omonima delibera di Consiglio Comunale PG 26198/09 - verbale n. 3, che prevedeva una serie di obblighi di pubblicazione, diventati per la quasi totalità obblighi di legge per effetto del d.lgs. 33/2013. Ai fini della razionalizzazione delle informazioni, nella sezione "Dati Ulteriori" sono quindi pubblicati gli altri dati previsti da tale delibera e non già ricompresi in altre sezioni vincolate ex lege.

Si rinvia all'Allegato E - "Rischi Corruttivi e Trasparenza – Elenco degli Obblighi di Pubblicazione su Amministrazione Trasparente", che contiene il dettaglio di tutte le informazioni da pubblicare, comprensivo dell'indicazione dei nominativi dei soggetti responsabili dell'elaborazione, della validazione e della pubblicazione dei dati, dei termini di pubblicazione e delle modalità di monitoraggio e controllo sull'attuazione degli obblighi.

In merito alla qualità dei dati pubblicati, si segnalano le seguenti misure:

- con riferimento alla delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024, la persona responsabile della validazione dei dati è indicata nel predetto Allegato E - "Rischi Corruttivi e Trasparenza – Elenco degli Obblighi di Pubblicazione su Amministrazione Trasparente". Al fine della semplificazione del

[21] Pubblicato all'interno della sezione del sito istituzionale dedicata agli atti normativi e, mediante link alla stessa, in Amministrazione Trasparente - Disposizioni generali - Atti generali.

processo, il responsabile della validazione viene individuato nel dirigente responsabile della pubblicazione, che quindi pubblica o comunque autorizza la pubblicazione solo una volta accertata la sussistenza dei criteri di qualità indicati da ANAC;

- sempre con riferimento alla delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024 e agli schemi vincolanti da essa introdotti, come modificati dalla delibera ANAC n. 481 del 3 dicembre 2025, il Comune ha ultimato l'adeguamento agli stessi. Tale adeguamento riguarda aspetti puramente formali, data la precedente adozione di schemi di pubblicazione introdotti da AgID, confluiti nelle indicazioni di ANAC;
- nel corso del triennio sarà valutata la possibilità di adeguarsi agli altri schemi allegati alla delibera ANAC n. 495/2024 ed alla delibera ANAC. n. 497/2025, ancor prima della loro approvazione definitiva.

La Giornata della trasparenza

A norma dell'art. 10, comma 6, del D.Lgs. n.33/2013 ogni Amministrazione, nell'ambito di apposite Giornate della trasparenza, è tenuta a presentare il Piano e la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b), del decreto legislativo n. 150 del 2009, alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato.

Nel triennio, l'Amministrazione punta ad organizzare giornate della trasparenza che costituiscano anche un'occasione di approfondimento di tematiche particolarmente rilevanti e di formazione, mediante il coinvolgimento di attori qualificati in materia.

SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 – STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Le persone rappresentano il fulcro dell'azione amministrativa e costituiscono il principale fattore abilitante per la creazione di valore pubblico. In tale prospettiva, l'Amministrazione orienta le proprie politiche verso il rafforzamento delle competenze, la valorizzazione del capitale umano e la continua evoluzione dei modelli organizzativi, promuovendo una progressiva reingegnerizzazione dei processi e un contestuale adeguamento della struttura organizzativa, in un'ottica di miglioramento continuo e sostenibile.

La struttura organizzativa del Comune è articolata, secondo quanto previsto dal Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi (ROUS), in Settori, Servizi, Unità Operative e Uffici. Tale articolazione è stata introdotta con Deliberazione del Consiglio Comunale del 16/09/2019, verbale n. 7 (prot. n. 107443), al fine di favorire una più efficace interazione con l'esterno e di ridurre il numero delle strutture apicali, rafforzando al contempo la sinergia con la Direzione Generale.

Negli ultimi anni, la struttura organizzativa è stata oggetto di diversi interventi evolutivi, volti a perseguire obiettivi di razionalizzazione, semplificazione e snellimento dei processi decisionali e amministrativi, nonché a garantire una maggiore coerenza tra assetto organizzativo e conseguimento degli obiettivi strategico-operativi programmati.

In tale quadro, la Giunta Comunale, con Deliberazione n. 227 del 27/05/2025, ha disposto alcune modifiche alla struttura organizzativa, con decorrenza 01/07/2025, al fine di rendere l'assetto macro-strutturale maggiormente coerente con gli indirizzi degli organi di governo, nel rispetto dell'impostazione generale dell'organizzazione e delle macro-competenze attribuite ai Servizi. Le modifiche si pongono altresì l'obiettivo di assicurare un più efficace raccordo tra struttura gestionale e deleghe assessorili, rendendo l'organizzazione comunale più funzionale al conseguimento degli obiettivi strategici di mandato e all'attuazione del programma di governo.

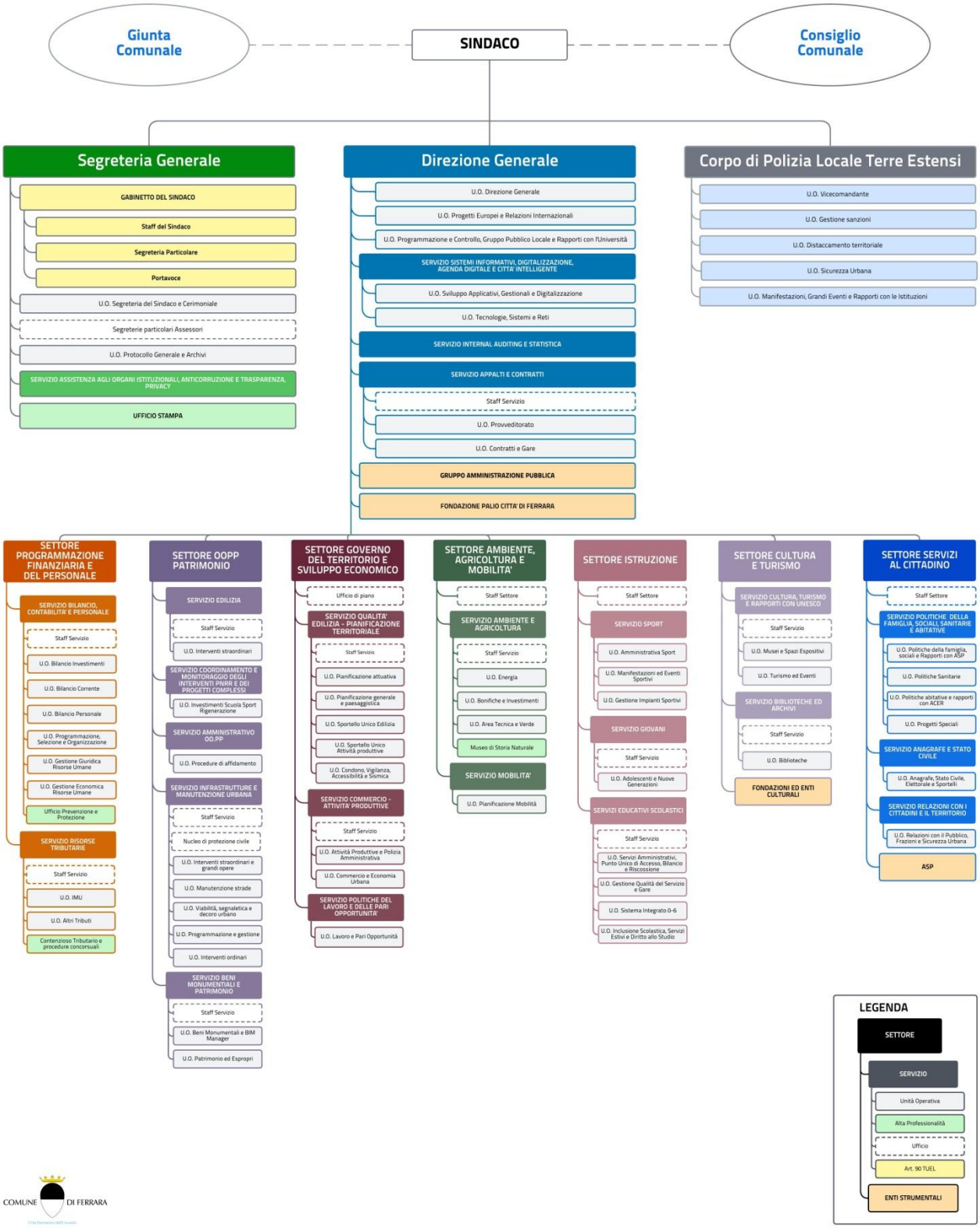
La Giunta ha inoltre conferito mandato al Direttore Generale per l'adozione degli atti organizzativi e datoriali necessari alla piena attuazione della nuova macrostruttura dell'Ente, ivi compresa la definizione puntuale delle competenze attribuite alle strutture direzionali e il coordinamento della formalizzazione della microstruttura.

L'assetto organizzativo di dettaglio delle strutture di livello apicale (c.d. microstruttura) è stato conseguentemente adottato con Determinazione del Direttore Generale prot. n. 0218692 del 24/11/2025.

In coerenza con il processo di evoluzione organizzativa e con l'esigenza di garantire un presidio strutturato e sistematico delle funzioni trasversali, l'Amministrazione approva, in allegato al presente PIAO, il nuovo modello organizzativo in materia di trattamento dei dati personali, quale strumento volto a rafforzare la governance dei processi di gestione dei dati, nel rispetto della normativa vigente e a supporto dell'efficacia complessiva dell'azione amministrativa (Allegato F – Modello Organizzativo in materia di protezione dei dati personali).

L'assetto organizzativo del Comune è rappresentato dall'organigramma riportato nella pagina seguente.

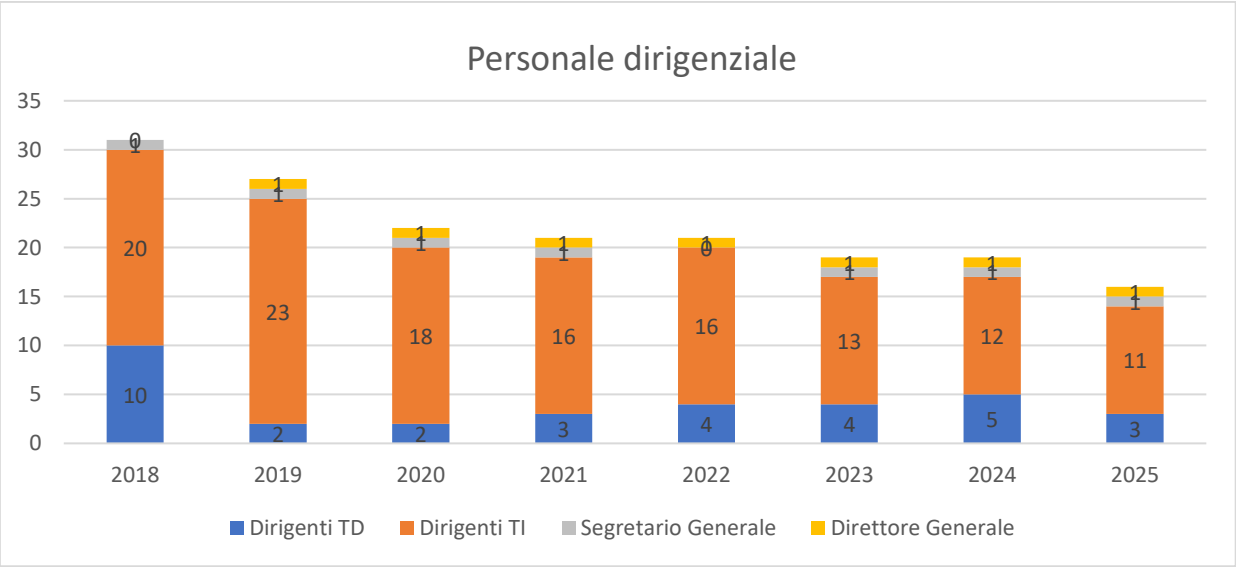
Organigramma/Struttura organizzativa



L'andamento negli anni del personale dirigenziale

Il trend del personale dirigenziale evidenzia, nel periodo considerato, una progressiva riduzione complessiva delle posizioni, in coerenza con gli obiettivi di razionalizzazione della struttura apicale e contenimento della spesa. Tale dinamica si accompagna ad una rimodulazione del rapporto tra dirigenti a tempo indeterminato e determinato, con una maggiore flessibilità organizzativa funzionale alle esigenze dell'Ente.

Personale dirigenziale	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Dirigenti TD	10	2	2	3	4	4	5	3
Dirigenti TI	20	23	18	16	16	13	12	11
Segretario Generale	1	1	1	1	0	1	1	1
Direttore Generale	0	1	1	1	1	1	1	1
Totale	31	27	22	21	21	19	19	16

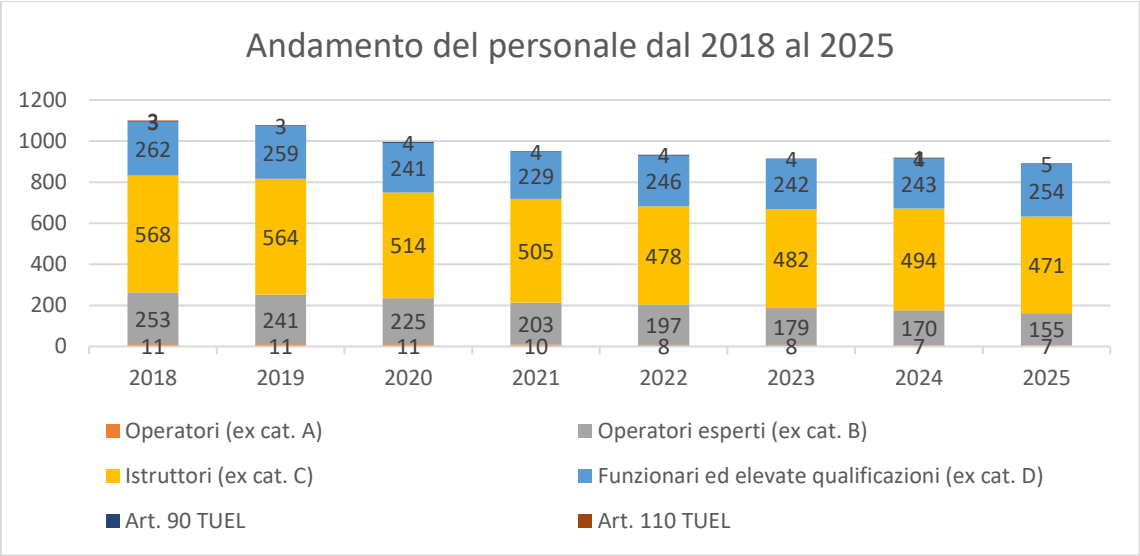


L'andamento negli anni del personale non dirigenziale

L'analisi dell'andamento del personale non dirigenziale evidenzia una progressiva contrazione della dotazione organica complessiva, coerente con i vincoli normativi e finanziari intervenuti negli anni, nonché con le politiche di contenimento della spesa di personale.

Contestualmente, si osserva una ricomposizione interna delle professionalità, con una progressiva valorizzazione delle figure appartenenti all'area dei funzionari e delle elevate qualificazioni, anche in relazione alla crescente complessità delle funzioni amministrative e all'esigenza di presidiare processi innovativi e trasversali.

Area (ex Categoria)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Operatori (ex cat. A)	11	11	11	10	8	8	7	7
Operatori esperti (ex cat. B)	253	241	225	203	197	179	170	155
Istruttori (ex cat. C)	568	564	514	505	478	482	494	471
Funzionari ed elevate qualificazioni (ex cat. D)	262	259	241	229	246	242	243	254
di cui PO/AP	*40*	*43*	*50*	*51*	*53*	*58*	*57*	*53*
Art. 90 TUEL	3	3	4	4	4	4	4	5
Art. 110 TUEL	3						1	
TOTALE	1.100	1.078	995	951	933	915	919	892

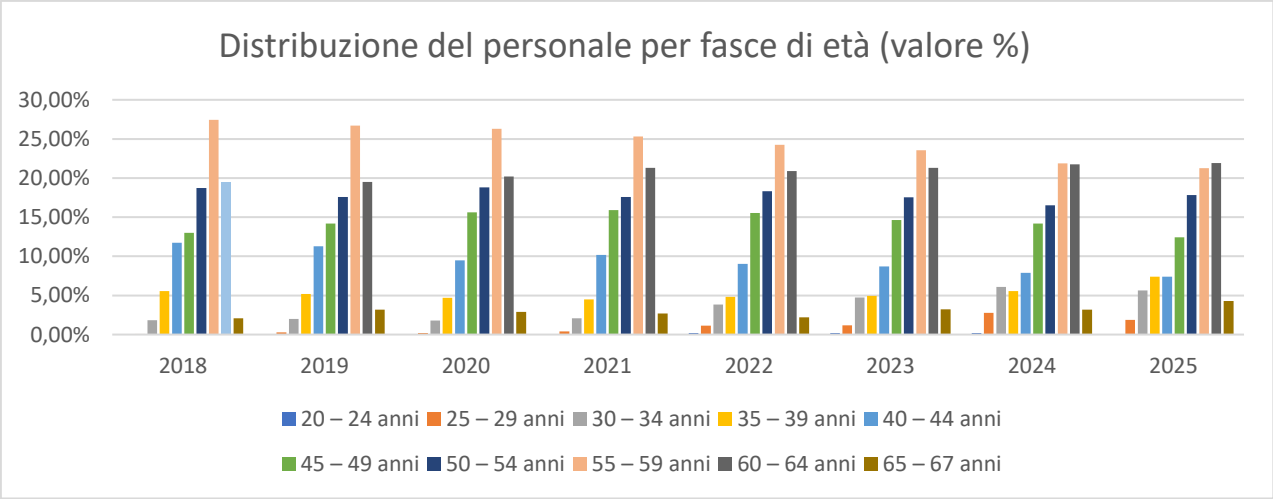


Il personale (dipendenti tempo indeterminato, dirigenti tempo indeterminato e determinato, Segretario Generale e Direttore Generale, e tempo determinato art. 90 e art.110) per fasce di età (Valori Assoluti e %)

La distribuzione del personale per fasce di età evidenzia una significativa concentrazione nelle classi anagrafiche più elevate, con una prevalenza nelle fasce comprese tra i 50 e i 64 anni. Tale dato conferma la presenza di un progressivo invecchiamento della forza lavoro, fenomeno comune alle amministrazioni pubbliche.

Negli anni più recenti si registra tuttavia un lieve incremento delle fasce più giovani, segnale di un graduale ricambio generazionale, che dovrà essere ulteriormente sostenuto attraverso adeguate politiche di reclutamento, formazione e trasferimento delle competenze.

	2018	2018	2019	2019	2020	2020	2021	2021	2022	2022	2023	2023	2024	2024	2025	2025
20 – 24 anni			0	0%	0	0%	0	0%	2	0,21%	2	0,21%	2	0,21%	0	0%
25 – 29 anni	1	0,09%	3	0,30%	2	0,20%	4	0,40%	11	1,16%	11	1,18%	26	2,77%	17	1,86%
30 – 34 anni	20	1,82%	22	2,00%	18	1,80%	20	2,10%	35	3,86%	44	4,73%	57	6,08%	51	5,62%
35 – 39 anni	61	5,55%	58	5,20%	48	4,70%	44	4,50%	46	4,83%	46	4,95%	52	5,54%	67	7,38%
40 – 44 anni	129	11,73%	125	11,30%	97	9,50%	99	10,20%	86	9,03%	81	8,71%	74	7,89%	67	7,38%
45 – 49 anni	143	13,00%	157	14,20%	159	15,60%	155	15,90%	148	15,55%	136	14,62%	133	14,18%	113	12,44%
50 – 54 anni	206	18,73%	194	17,60%	191	18,80%	171	17,60%	175	18,33%	163	17,53%	155	16,52%	162	17,84%
55 – 59 anni	302	27,45%	295	26,70%	267	26,30%	246	25,30%	231	24,26%	219	23,55%	205	21,86%	193	21,26%
60 – 64 anni	215	19,55%	216	19,50%	205	20,20%	207	21,30%	199	20,90%	198	21,29%	204	21,75%	199	21,92%
65 – 67 anni	23	2,08%	35	3,20%	30	2,90%	26	2,70%	21	2,21%	30	3,23%	30	3,20%	39	4,30%
Totale	1.100	100%	1.105	100%	1.017	100%	972	100%	954	100%	930	100%	938	100%	908	100%



La dotazione del personale (dipendenti tempo indeterminato, dirigenti tempo indeterminato e determinato, Segretario Generale e Direttore Generale) dell'Ente al 16 marzo 2026

La rappresentazione della dotazione di personale per Settori e Servizi restituisce un quadro articolato e coerente con le funzioni attribuite alle diverse strutture organizzative, evidenziando la distribuzione delle risorse umane in relazione ai fabbisogni operativi e ai livelli di complessità delle attività svolte.

Si rileva una maggiore concentrazione di personale nei settori direttamente coinvolti nell'erogazione dei servizi alla cittadinanza (quali servizi educativi, sociali e di sicurezza), a conferma dell'orientamento dell'Ente verso il presidio delle funzioni core e dei servizi ad alto impatto sul territorio.

L'assetto complessivo evidenzia inoltre un equilibrio tra funzioni di supporto e funzioni operative, funzionale al perseguimento degli obiettivi strategici e alla gestione efficiente dei processi amministrativi.

Settore	Servizio / UO/ ufficio	Dirigenti	Funzionari	Istruttori	Operatori Esperti	Operatori	Totale
Segreteria Generale	Segretario Generale	1					1
	Gabinetto del Sindaco			1			1
	UO Segreteria Sindaco e cerimoniale		2	4	5		11
	Segreterie particolari Assessori		1	5			6
	Ufficio Stampa		1	2			3
	UO Protocollo generale archivi		2	6	10	1	19
	Servizio Assistenza agli organi istituzionali, anticorruzione e trasparenza, privacy		3	4	1		8
Direzione Generale	Direttore Generale + staff	1	1				2
	UO Direzione generale						0
	UO Programmazione controllo, gruppo pubblico locale, rapporti con Università		3				3
	UO Progetti europei e relazioni internazionali		2	2			4
	Servizio Internal auditing e statistica	1	2				3
	Servizio Appalti e contratti		10	5	2		17
	Servizio Sistemi Informativi Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente	1	7	1	2		11
Programmazione Finanziaria e del Personale	Servizio Bilancio e Contabilità e Personale	1	23	12	10		46
	Servizio Risorse Tributarie		10	10	2	1	23
OO.PP Patrimonio	Servizio Edilizia	1	6	3	1		11
	Servizio Infrastrutture e manutenzione urbana	2	20	19	18		59
	Servizio Amministrativo OO.PP		3	5			8
	Servizio Coordinamento e monitoraggio degli interventi PNRR e dei progetti complessi		1				1
	Servizio Beni Monumentali e Patrimonio	1	10	10			21
Governo del Territorio e	Qualità Edilizia, Pianificazione Territoriale	1	26	13	4		44

Settore	Servizio / UO/ ufficio	Dirigenti	Funzionari	Istruttori	Operatori Esperti	Operatori	Totale
Sviluppo economico	Servizio Commercio Attività produttive		5	6	2		13
	Servizio Politiche del lavoro e pari opportunità		2	1			3
Ambiente Agricoltura e Mobilità	Servizio Ambiente e Agricoltura	1	12	5	5	1	24
	Servizio Mobilità		5	3	2		10
	Staff Settore			1	1		2
Istruzione	Staff Settore Istruzione		1				1
	Servizio Giovani		2	3	1		6
	Servizio Sport	1	2	5			8
	Servizi Educativi e Scolastici	1	14	157	34		206
Cultura e Turismo	Servizio Biblioteche e Archivi	1	13	17	7		38
	Servizio Cultura Turismo e Rapporti con UNESCO	1	21	11	10	1	44
Servizi al cittadino	Staff Settore Servizi al Cittadino		1	4	4	1	10
	Servizio Politiche della Famiglia, Sociali, Sanitarie e Abitative	1	9	4	4		18
	Servizio Anagrafe e Stato Civile		4	13	18		35
	Servizio Relazioni con i cittadini e il territorio		3	3			6
Corpo di Polizia Locale Terre Estensi	U.O. Distaccamento Territoriale		6	37	4		47
	U.O. Gestione Sanzioni		4	25	3		32
	U.O. Manifestazioni, grandi eventi e rapporti con le istituzioni		1	1			2
	U.O. Sicurezza Urbana		5	40			45
	U.O. Vicecomandante		6	29	1		36
	Comandante	1					1
						Totale	889

3.2 – ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO A DISTANZA

Il quadro normativo del lavoro a distanza ha subito notevoli mutamenti nel corso del tempo, spingendo il legislatore ad intervenire in varie occasioni al fine di regolare la materia.

Tale modalità di svolgimento dell'attività lavorativa è stata introdotta all'interno della Pubblica Amministrazione dalla legge n. 124 del 2015, la quale all'art. 14 dispone che "le pubbliche amministrazioni debbano prevedere nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa". Con la Direttiva n. 3/2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, contenente le linee guida per la nuova organizzazione del lavoro finalizzata a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, è stata ufficialmente avviata la stagione del lavoro a distanza nella Pubblica Amministrazione.

La disciplina del lavoro agile (che rappresenta una delle forme di lavoro a distanza) è avvenuta ad opera della legge n. 81/2017 e s. m. i., che, agli artt. 18 e seguenti, definisce vari aspetti dell'istituto: forma, recesso, trattamento, formazione, potere di controllo e disciplinare da parte del datore di lavoro, sicurezza sul lavoro.
Il 30.11.2021, anche alla luce del miglioramento della situazione emergenziale, sono state definite dal Dipartimento della Funzione Pubblica le linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni.

Durante la fase emergenziale, con Delibera di Giunta Comunale n. 83 - PG 31556, immediatamente esecutiva, era stata approvata nella seduta del 09 marzo 2021, la regolamentazione del lavoro agile emergenziale per il personale non dirigenziale del Comune di Ferrara, a conclusione del confronto operato dalla parte pubblica e dalla parte sindacale. Tale disciplina era strettamente correlata alla necessità di far fronte all'emergenza pandemica legata al covid-19.

Superata la fase emergenziale relativa al Covid-19, alla luce della normativa sopra richiamata, nonché di quanto previsto dal DL. 80/2021 (convertito, con modifiche dalla L.113/2021) dal DM 175/2022 e dal Decreto n. 132/2022 del Dipartimento della Funzione Pubblica, vi era necessità di ricondurre il lavoro agile entro progetti chiari e coordinati, ancorandolo ad obiettivi precisi e al monitoraggio dei risultati, fermo restando che tale modalità poteva essere attivata solo per processi e attività di lavoro previamente individuati dal Comune di Ferrara, per i quali sussistevano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità. Ciò per non pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi resi all'amministrazione a favore degli utenti.
Attualmente, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni è quella svolta in presenza. Eventuali attività svolte a distanza devono rispettare il criterio dell'alternanza con la prestazione svolta in presenza.

La regolamentazione del lavoro a distanza, negli Enti Locali, si ricava dalle disposizioni sopra richiamate e dalle norme contenute nei CCNL del Comparto Funzioni locali e dell'Area Funzioni locali, tempo per tempo vigenti, di seguito indicate:

TIPOLOGIA DI LAVORO A DISTANZA	Normativa di riferimento contenuta nei CCNL del Comparto Funzioni locali	Normativa di riferimento contenuta nei CCNL dell'Area Funzioni locali
Lavoro agile (senza vincoli di orario e di luogo di lavoro)	Artt. 63, 65, 67 CCNL triennio 2019-2021 Artt. 40 e 41 CCNL triennio 2022-2024	Art. 12 CCNL triennio 2019-2021 Art. 9 CCNL triennio 2022-2024
Lavoro da remoto (con vincoli di orario e di luogo di lavoro)	Art.69 CCNL triennio 2019-2021 Art. 42 CCNL triennio 2022-2024	Non è contemplato

Di seguito si riporta un quadro di sintesi delle principali disposizioni contenute nei CCNL sopra richiamati.

Quadro di sintesi delle norme contenute nei CCNL sopracitati

Occorre sviluppare nell'ente l'**informatizzazione** e la semplificazione dei processi, di pari passo alle **attività formative**, per consentire un miglioramento della performance lavorativa.

Sia per il lavoro agile che per il lavoro da remoto, sono demandate al **confronto** tra la delegazione sindacale e la delegazione di parte datoriale:
-i criteri generali delle modalità attuative del lavoro a distanza
-i criteri generali per individuare i processi e le attività di lavoro remotizzabili

Sono rimesse alla contrattazione collettiva integrativa le seguenti materie:

la previsione **di criteri di priorità per l'accesso** al lavoro agile e al lavoro da remoto ai lavoratori che si trovano in condizioni di particolare necessità, non coperte da altre misure, una volta assicurato il rispetto di quanto previsto nel punto 1), delle norme tempo per tempo vigenti e dell'obbligo per i lavoratori di garantire prestazioni adeguate;

l'individuazione dei casi in cui è possibile estendere il numero delle giornate di prestazione rese in modalità agile o da remoto per i lavoratori che documentino particolari esigenze di salute o che assistano familiari con disabilità in situazioni di gravità ai sensi della L. 104/1992 o che godano dei benefici previsti dal D.Lgs 151/2001 a sostegno della genitorialità e per le altre casistiche individuate in sede di contrattazione collettiva integrativa. Tale estensione deve risultare dall'accordo individuale sottoscritto tra le parti.

L'accesso alla modalità di lavoro agile e del lavoro da remoto deve avvenire, unicamente, previa stipula dell'accordo individuale, a condizione che l'attività sia "remotizzabile" e che non sia pregiudicata la regolarità, la continuità e l'efficienza dell'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese;

Devono essere adottate tutte le **precauzioni** e le misure necessarie, idonee a garantire la **sicurezza del luogo** ove viene svolta la prestazione, la piena **operatività** della dotazione informatica e l'assoluta **riservatezza sui dati** e sulle informazioni in possesso dell'Ente;

I lavoratori che accedono al lavoro agile o da remoto, devono ricevere specifica **formazione** sull'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e sull'uso degli altri strumenti previsti per rendere la prestazione a distanza;

E' prevista la corresponsione del **buono pasto** per i dipendenti del comparto che svolgono lavoro agile o lavoro da remoto.

Non è prevista l'attribuzione del buono pasto per i dipendenti dell'Area Funzioni locali che svolgono attività in modalità agile.

IL LAVORO A DISTANZA NEL COMUNE DI FERRARA (Lavoro da remoto e Lavoro agile)

Alla data del 31 dicembre 2025 il numero totale dei dipendenti a tempo indeterminato e determinato in servizio nel Comune di Ferrara ammontava a 1004 unità, di cui n. 249 uomini e 745 donne.

Nella seguente tabella sono forniti i dati, differenziati per genere e fasce di età dei dipendenti che nel corso dell'anno 2025 hanno utilizzato lo strumento del lavoro a distanza per rendere la propria prestazione:

	UOMINI						
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%
Personale con lavoro da remoto	-	1	3	1	-	5	83,33
Personale con lavoro agile	-	-	-	1	-	1	16,67
Totale	-	1	3	2	-	6	100,00
Totale % Su totale dipendenti	-	0,10	0,30	0,20	-		

	DONNE						
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%
Personale con lavoro da remoto	-	7	11	25	8	51	98,08
Personale con lavoro agile	-	-	1	-	-	1	1,92
Totale	-	6	12	26	6	52	100,00
Totale % Su totale dipendenti	-	0,70	1,10	2,59	0,80		

A) IL LAVORO DA REMOTO NEL COMUNE DI FERRARA

Il Comune di Ferrara, ha adottato una regolamentazione interna del lavoro da remoto, a seguito di confronto con le Organizzazioni Sindacali ed ha provveduto alla modifica del proprio Regolamento degli uffici e dei Servizi-Allegato n. 3- con Provvedimento di Giunta Comunale n. 453 del 12.09.2023[22], effettuando le seguenti attività:

- ha approvato Le linee guida per il lavoro da remoto con vincolo di tempo e di luogo, disciplinate, al tempo, dagli artt. 68 e seguenti del CCNL del 16.11.22 del Comparto Funzioni Locali;
- ha abrogato l'istituto del telelavoro;
- ha previsto una fase di sperimentazione dell'istituto del lavoro da remoto**;**
- a cura del Servizio Personale, ha informato i lavoratori dell'Ente in merito all'introduzione di tale istituto ed alla procedura per la sua concessione;
- a cura del Servizio Personale, ha reso fruibile dai lavoratori, tramite lo sportello telematico polifunzionale in uso nell'Ente, la guida sul lavoro a distanza e la relativa modulistica per richiedere il lavoro da remoto23;
- a cura della Responsabile della Prevenzione e Protezione della Sicurezza negli ambienti di lavoro, ha effettuato le verifiche previste dalla vigente normativa, in merito alle postazioni di lavoro da remoto nel luogo prescelto per l'effettuazione della prestazione a distanza;
- a cura dei Servizi Informativi Digitalizzazione Agenda Digitale e Città Intelligente, ha attribuito le relative dotazioni informatiche per operare a distanza;
- a cura della Direzione Generale, ha reso fruibile un percorso formativo per i lavoratori a distanza, tramite la piattaforma Syllabus, riguardanti le competenze digitali abilitanti per tale modalità di esecuzione della prestazione;

[22]reperibile al seguente link R.O.U.S
[23]mediante accesso seguente link ~~richiedere il lavoro da remoto~~

Il seguente schema sintetizza lo stato di attuazione dell'istituto del lavoro da remoto con vincolo di tempo e di luogo nell'Ente dall'anno 2023, tenuto conto che lo stesso è stato regolamentato nel mese di settembre 2023 e la procedura telematica per la sua concessione è stata messa a punto nell'ottobre 2023.

Lavoro da remoto con vincolo di tempo e luogo

Anno	Numero istanze presentate	Numero istanze ritirate per motivi sopravvenuti	Numero autorizzazioni negate dai Dirigenti	Numero posizioni in lavoro da remoto attivate	Lavoratori da remoto (in %) sul totale dei lavoratori dell'ente alla data finale della rilevazione	Giornate lavorative a settimana in lavoro da remoto autorizzate (in media)
2023 (da ottobre a dicembre)	40	2	3	15	1.3%	2
2024	21	0	0	33 (anche in esito a procedure iniziate nell'anno 2023)	3,3%	2
2025	16	0	1	18 (anche in esito a procedure iniziate nell'anno 2024)	5,6%	2

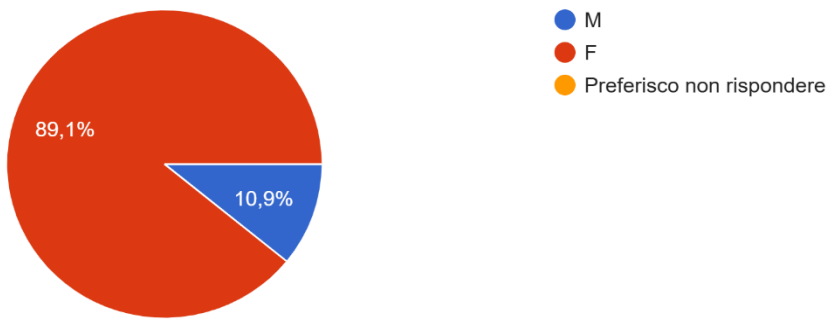
È stata condotta, presso i dipendenti ed i dirigenti dell'Ente, un'indagine volta a rilevare opinioni, aspettative e grado di soddisfazione, in merito allo strumento di flessibilità organizzativa del lavoro da remoto, utilizzato nel corso dell'anno 2025, le cui risultanze sono, di seguito, riportate, a mezzo di grafici esplicativi.

ESITI DELLL'INDAGINE CONDOTTA PRESSO I DIPENDENTI DEL COMPARTO, IN SERVIZIO ALLA DATA DEL 27 FEBBRAIO 2026, CHE HANNO LAVORATO DA REMOTO NELL'ANNO 2025.

N. 53 dipendenti (di cui 48 femmine e 5 maschi) sono stati invitati a valutare ciascuno dei seguenti quesiti su una scala da 1 a 5, dove:

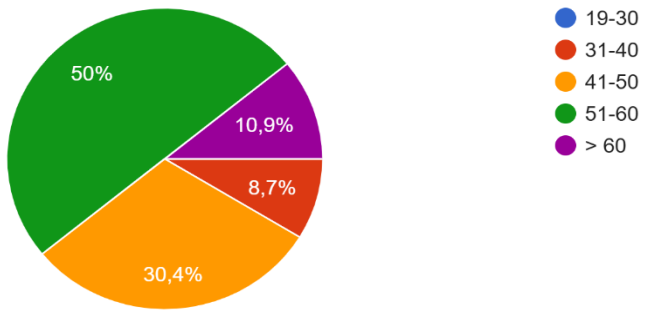
1 = Molto insoddisfatto
5 = Pienamente soddisfatto

Genere
46 risposte



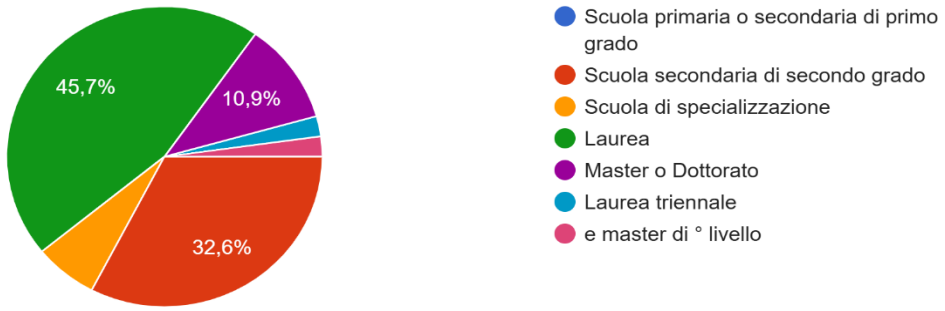
Fascia d'età

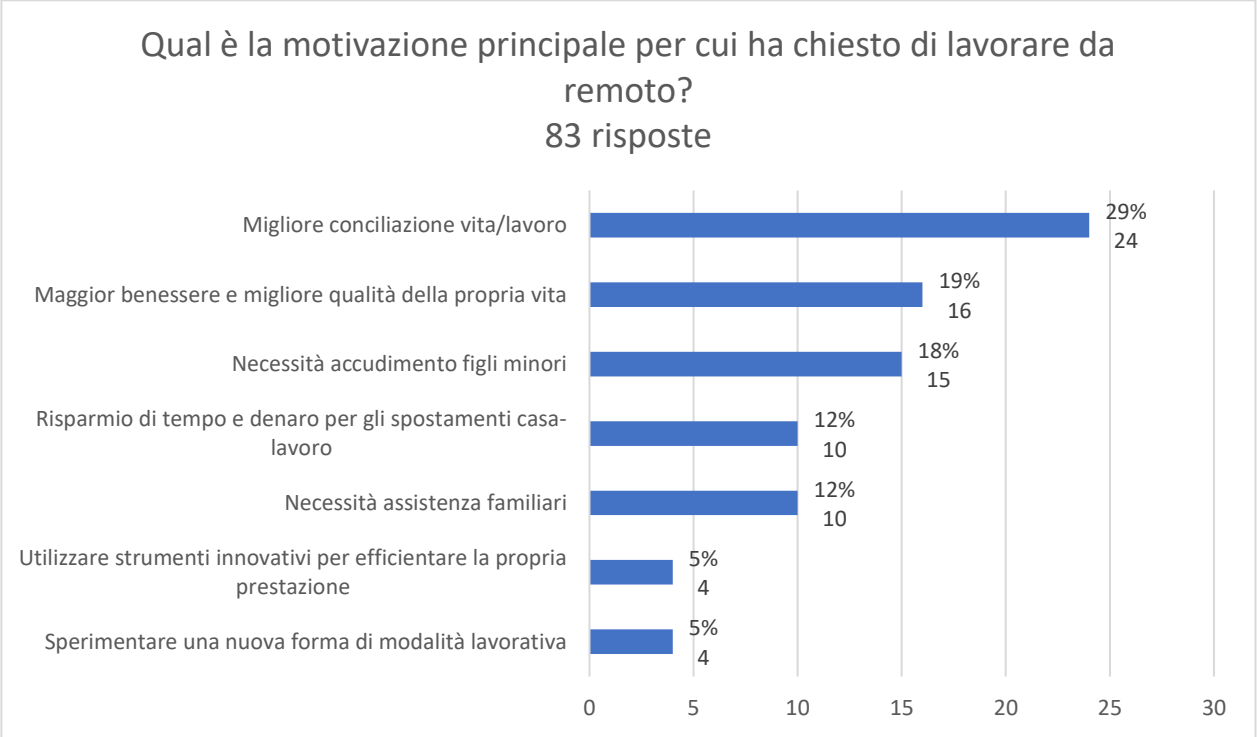
46 risposte



Titolo di studio (è possibile selezionare solo un'opzione, inserendo l'ultimo titolo conseguito in ordine di tempo)

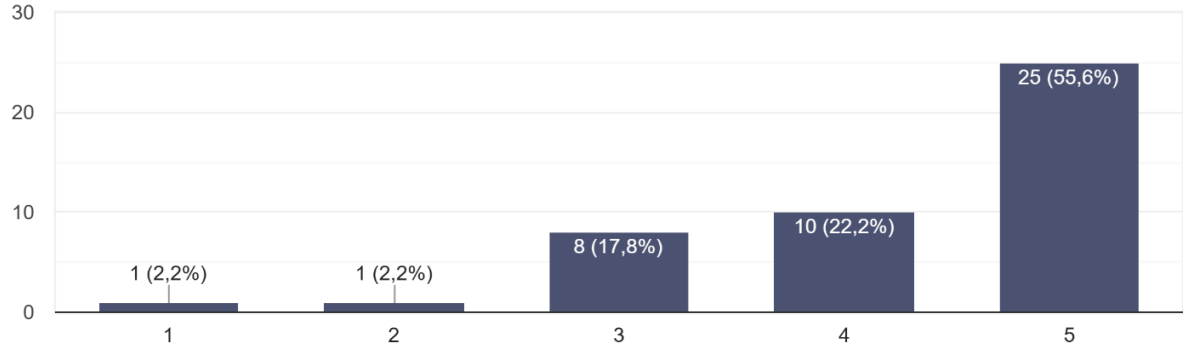
46 risposte





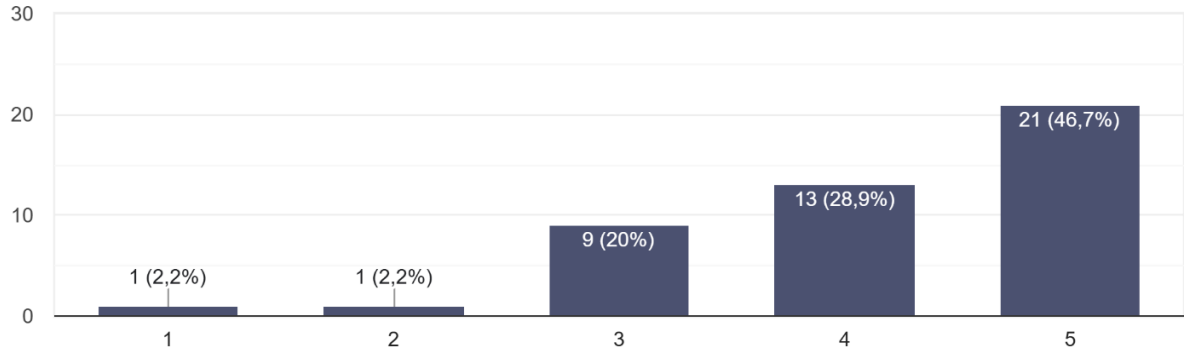
Come valuta la chiarezza delle fasi di attivazione del lavoro da remoto (richiesta, verifica e accordo)?

45 risposte



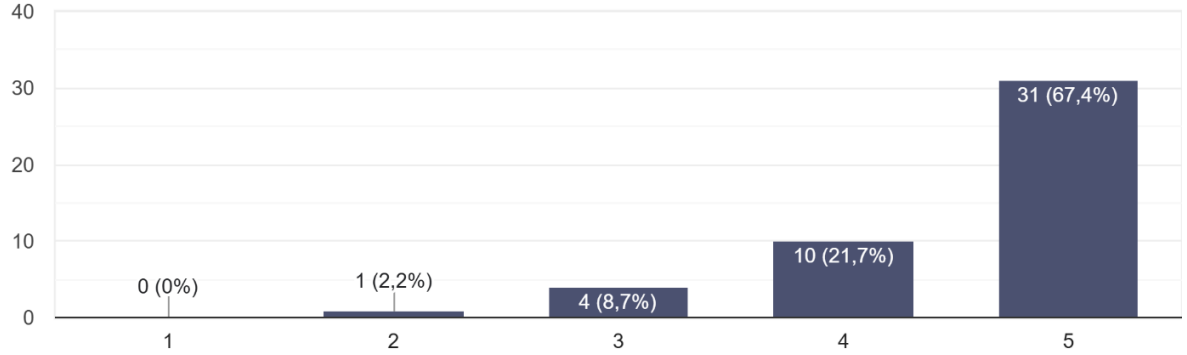
Quanto è soddisfatto della formazione ricevuta?

45 risposte



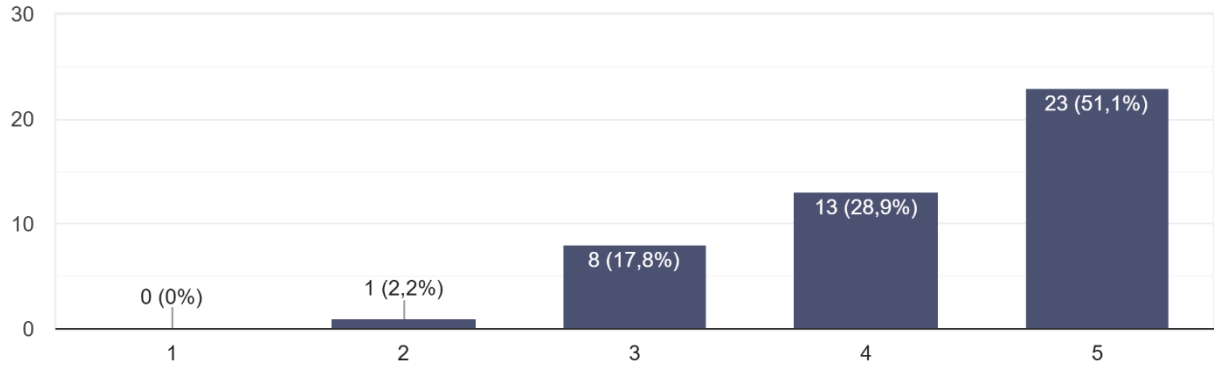
Come valuta la facilità di utilizzo delle dotazioni tecnologiche fornite per lavorare da remoto?

46 risposte



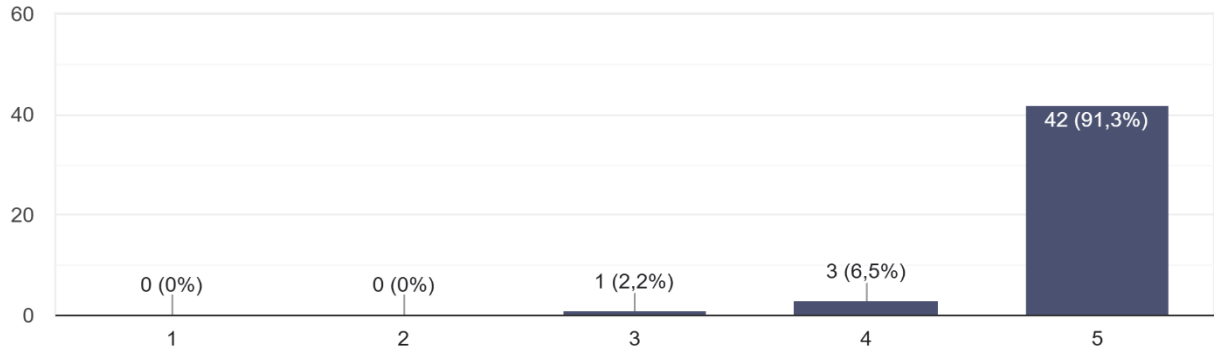
Quanto è stato utile il supporto ricevuto per la configurazione della postazione di lavoro da remoto?

45 risposte



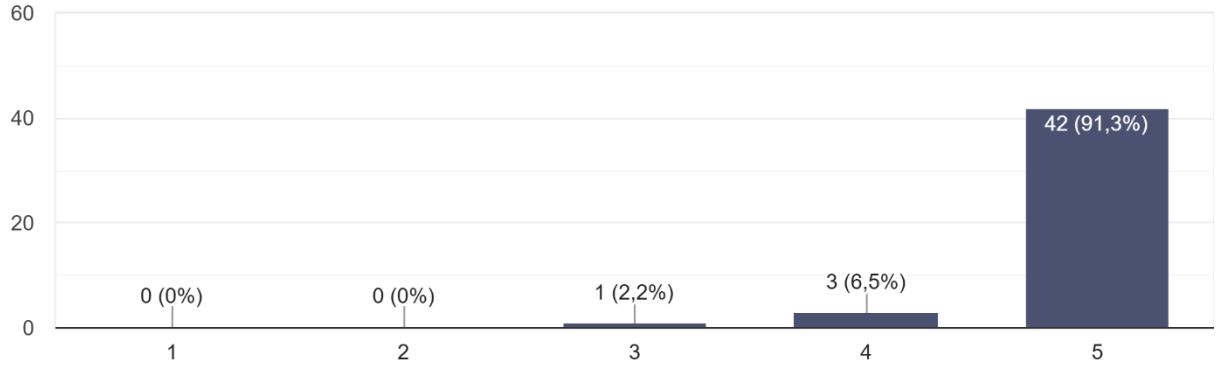
Quanto il lavoro da remoto ha migliorato il suo equilibrio tra vita privata e lavorativa?

46 risposte



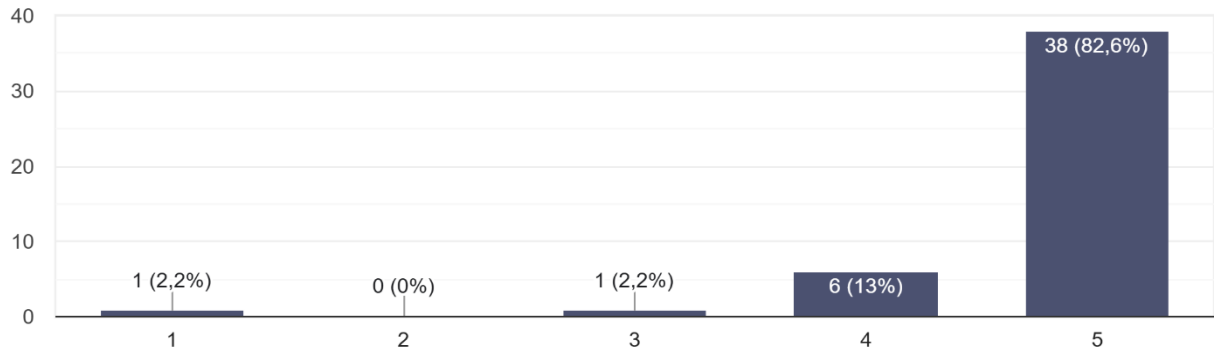
Quanto è stato facile mantenere la produttività lavorando da remoto?

46 risposte



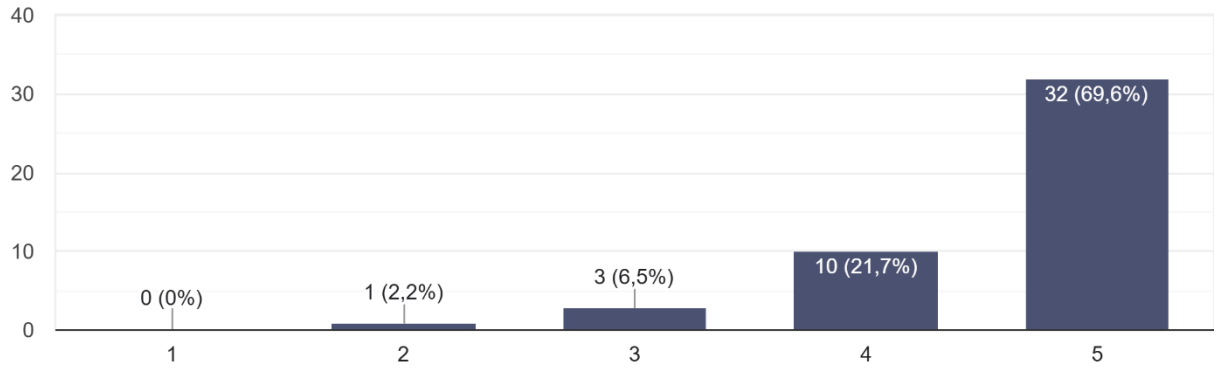
Come valuta la comunicazione con i colleghi e i dirigenti durante il lavoro da remoto?

46 risposte



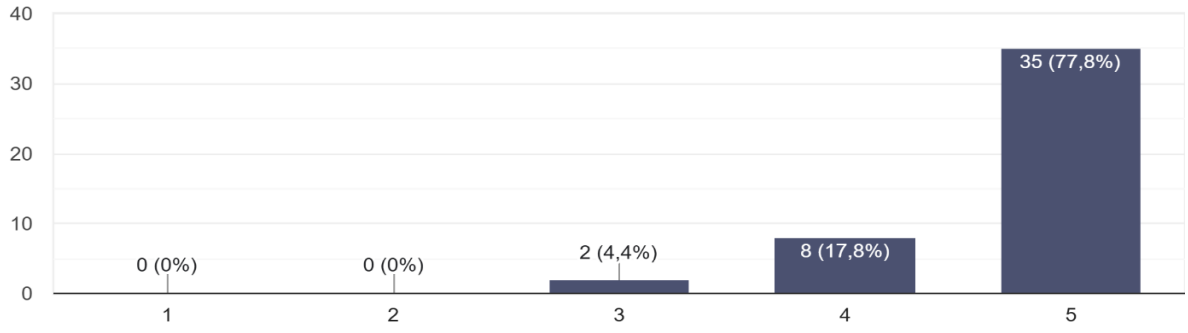
Quanto è stato semplice accedere agli strumenti e alle risorse necessarie per svolgere le attività lavorative?

46 risposte

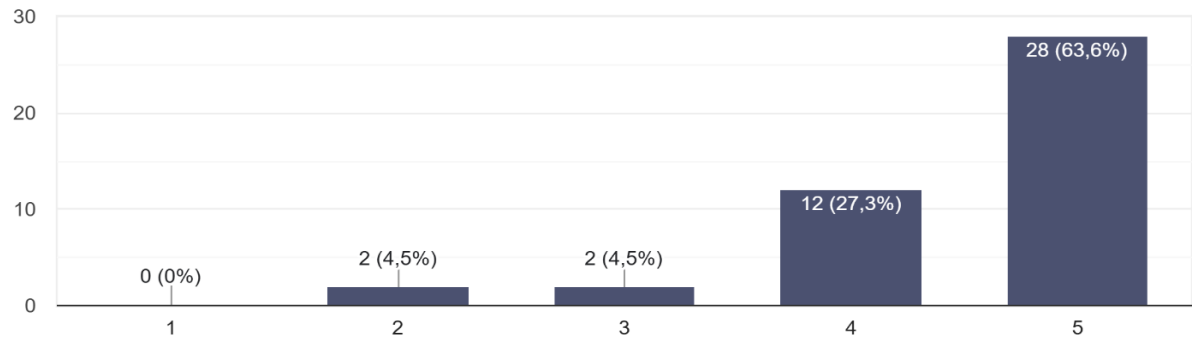


Quanto è soddisfatto della flessibilità nell'alternare il lavoro da remoto con il lavoro in presenza?

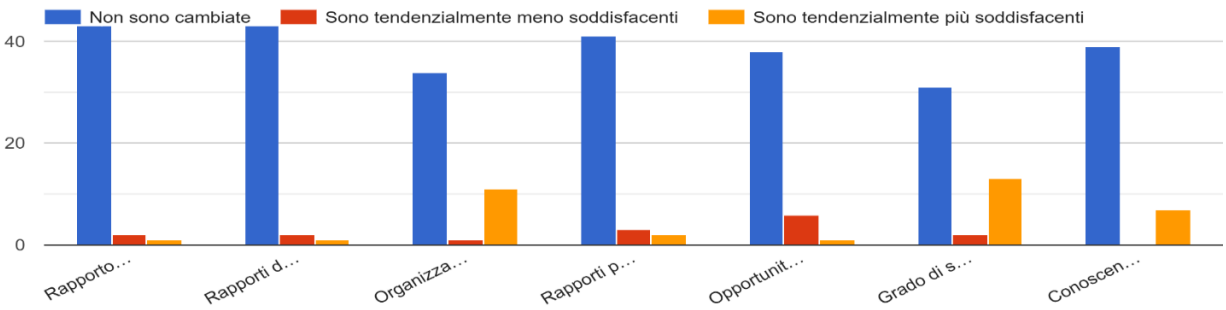
45 risposte

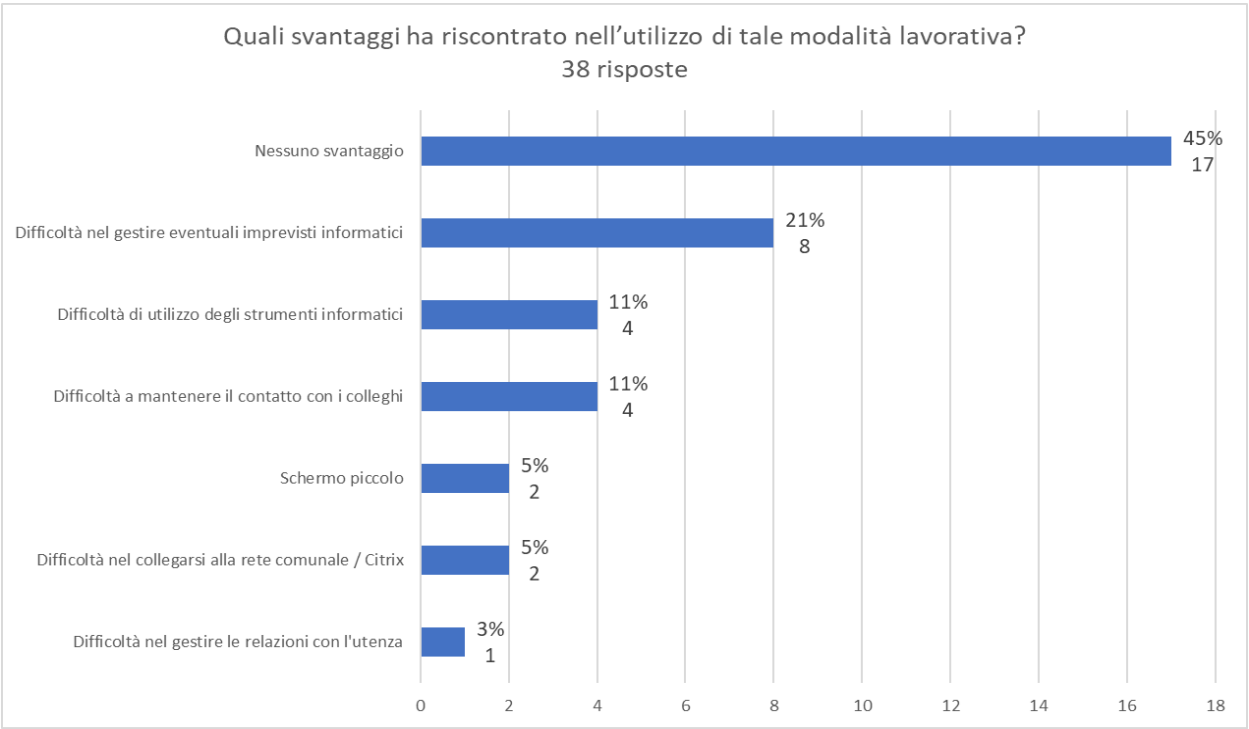


Come valuta l'adeguatezza delle verifiche sulla sicurezza dei luoghi di lavoro da remoto?
44 risposte



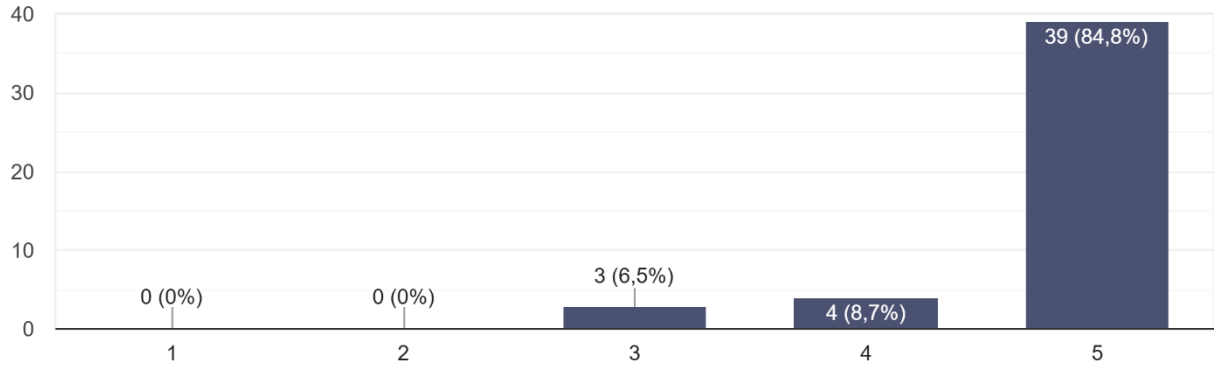
Come sono cambiate le condizioni sotto elencate nel periodo di lavoro a distanza rispetto alla situazione in ufficio





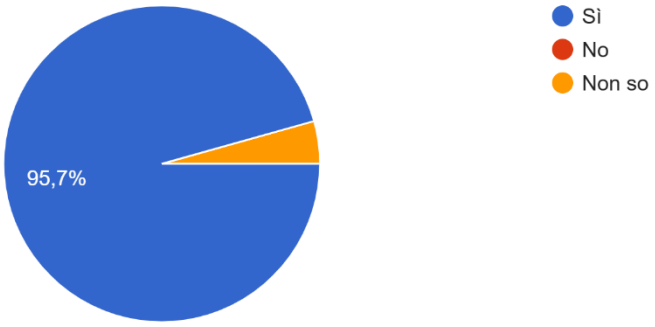
Come valuta complessivamente la sua esperienza di lavoro da remoto?

46 risposte



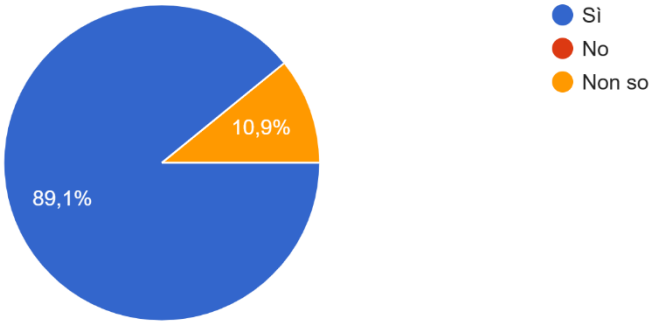
Sarebbe interessato a proseguire l'esperienza di lavoro da remoto?

46 risposte



Consiglierebbe ai suoi colleghi l'esperienza di lavoro da remoto?

46 risposte



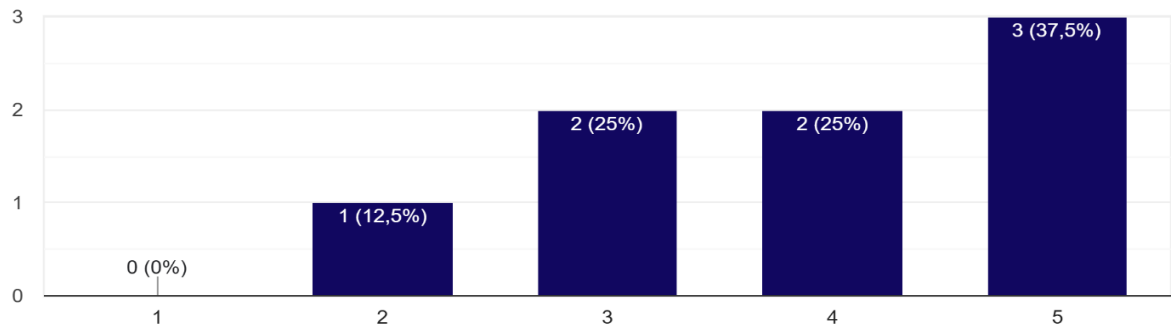
Inoltre il personale intervistato ha formulato alcune proposte tecniche/operative per eventuali azioni correttive:

1. la possibilità di lavorare da remoto andrebbe estesa a tutti i dipendenti, per una percentuale del 30% dell'orario di lavoro, in modo tale da migliorare la produttività ed il work-life balance di ciascuno;
2. si dovrebbe consentire di lavorare da remoto più di una giornata a settimana;
3. occorrerebbe maggiore flessibilità per arrivare allo smart work;
4. dovrebbe essere consentito lavorare da remoto anche fuori dalla propria residenza e fuori dall'ambito regionale, garantendo la connessione e la sicurezza del luogo;
5. gli strumenti informatici di lavoro dovrebbero essere efficientati, poiché utilizzare l'ambiente *citrix* non consente un'agevole fruibilità dei dati. Sarebbe opportuno trovare soluzioni più avanzate tecnologicamente;
6. sarebbe auspicabile maggiore interazione con i colleghi che lavorano in presenza;
7. si dovrebbe introdurre il lavoro agile;
8. poiché lavorano da remoto un solo giorno a settimana, vorrebbero lavorare da remoto più giorni a settimana.

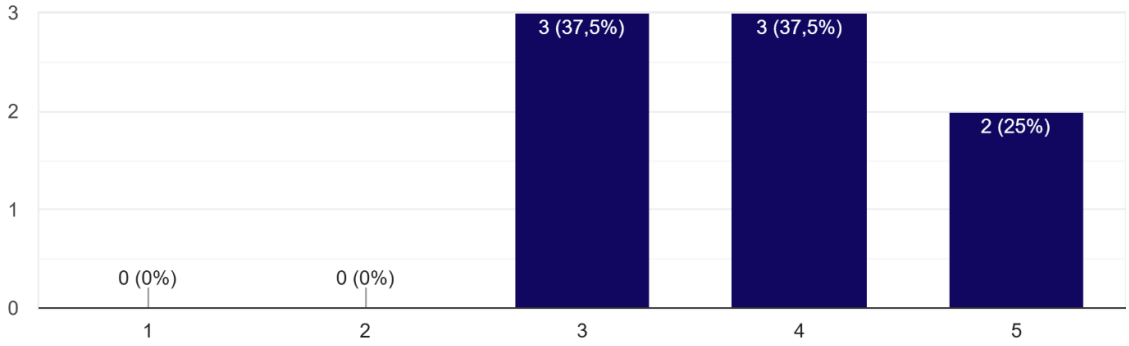
ESITI DEL MONITORAGGIO PER I DIRIGENTI DELL'ENTE CHE HANNO GESTITO NELL' ANNO 2025 LO STRUMENTO DI FLESSIBILITÀ ORGANIZZATIVA DEL LAVORO DA REMOTO

N. 13 dirigenti sono stati invitati a valutare ciascuno dei seguenti quesiti su una scala da 1 a 5, dove:
1 = Molto insoddisfatto
5 = Pienamente soddisfatto

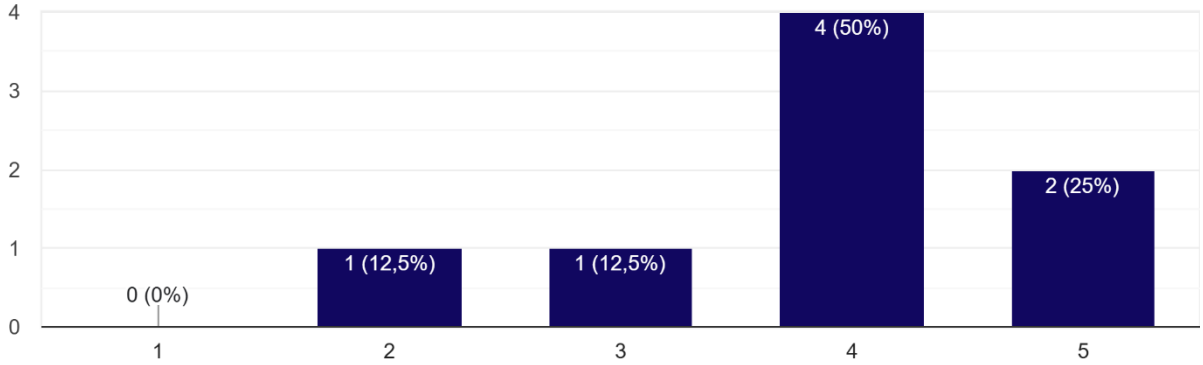
Come valuta la chiarezza del processo di attivazione del lavoro da remoto (richiesta, verifica e accordo)?
8 risposte



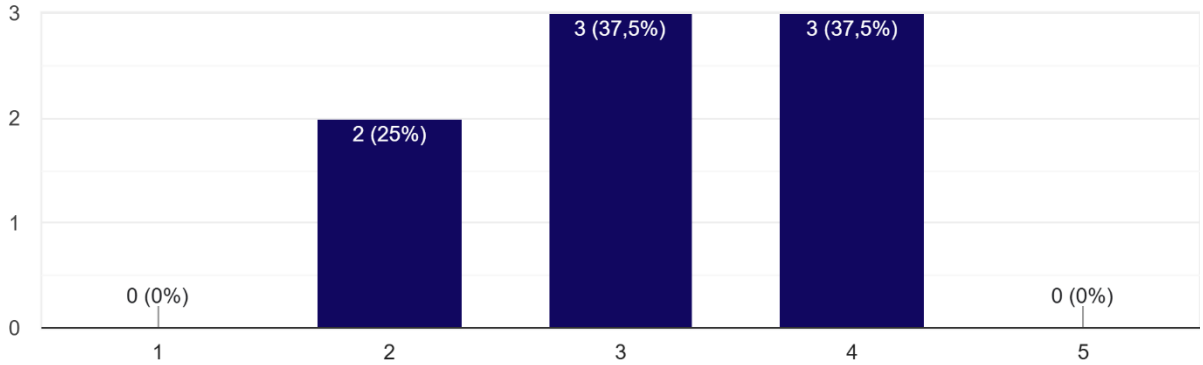
Quanto è stato efficace il supporto fornito nella gestione delle richieste di lavoro da remoto?
8 risposte



Quanto è soddisfatto della dotazione tecnologica fornita per il lavoro da remoto?
8 risposte

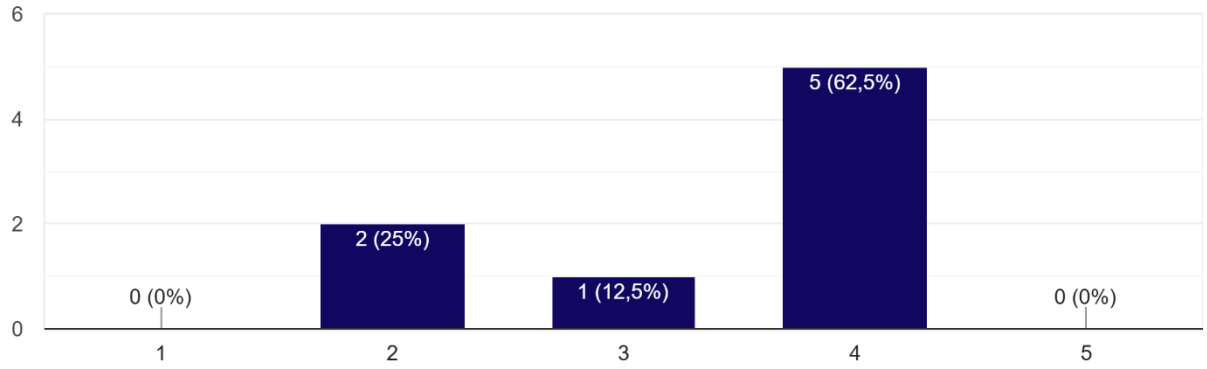


Quanto il lavoro da remoto ha influito sulla produttività e sui risultati della sua struttura?
8 risposte



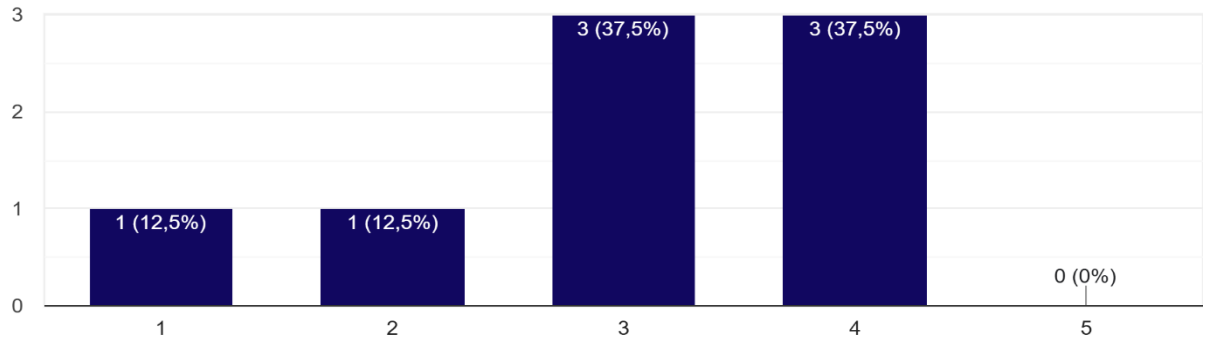
Quanto è soddisfatto della flessibilità e dell'equilibrio tra lavoro da remoto e lavoro in presenza?

8 risposte



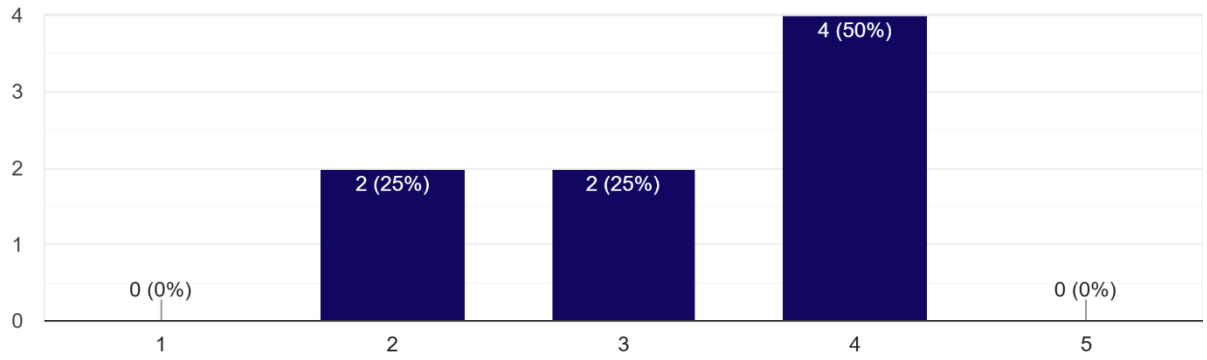
Come valuta l'impatto del lavoro da remoto sulla gestione del team e sulla comunicazione tra i dipendenti?

8 risposte



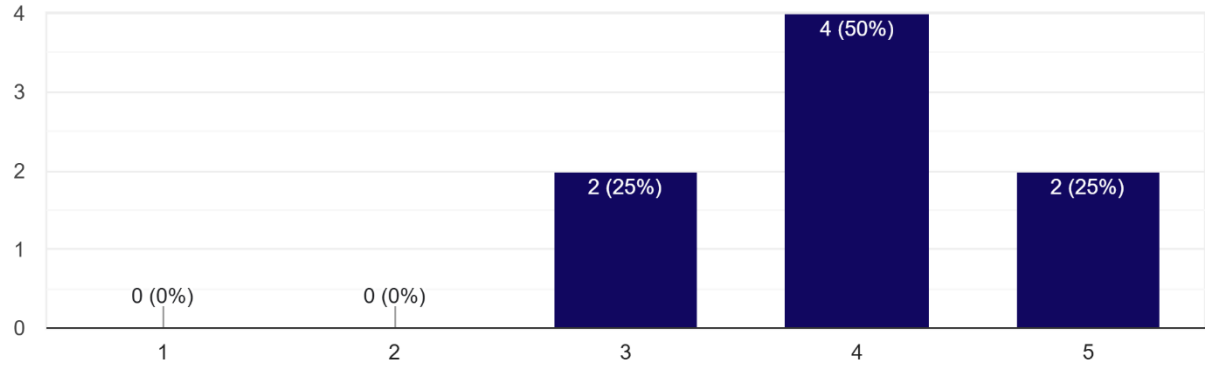
Quanto è stato utile l'accesso ai sistemi e alle risorse necessarie per il monitoraggio delle attività da remoto?

8 risposte



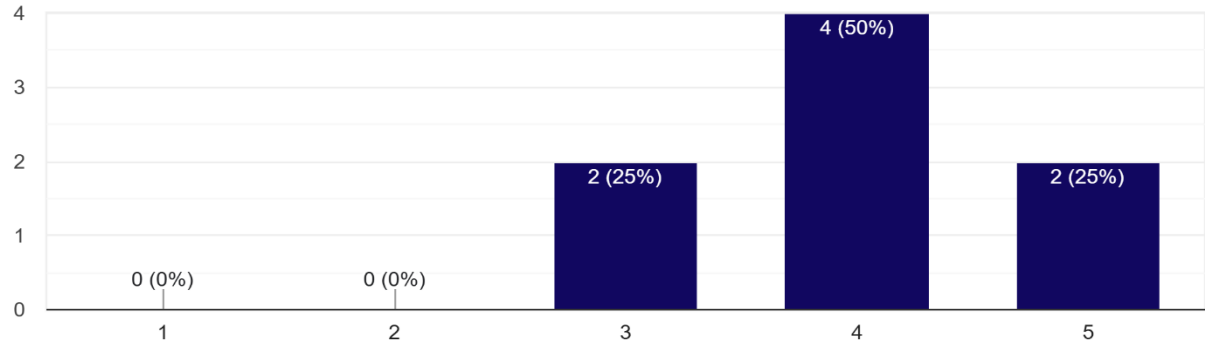
Come valuta il rispetto delle norme di sicurezza informatica e la protezione dei dati durante il lavoro da remoto?

8 risposte



Quanto ritiene che il personale abbia rispettato i doveri di reperibilità e comunicazione previsti durante il lavoro da remoto?

8 risposte



Inoltre il personale dirigenziale intervistato ha formulato la seguente proposta tecnico/operativa:

"sperimentare collegamenti in meet di lunga durata tra i componenti del gruppo di lavoro, in modo da confrontarsi in tempo reale sempre e condividere immediatamente informazioni (d'altronde chi lavora nella medesima stanza è come se fosse "collegato" costantemente) in questo modo chi è a casa si sente più coinvolto, non si perde il contatto con l'ufficio e chi è in presenza non si "dimentica" di avere un collega che lavora su procedimenti simili ai propri…e si attua anche un maggior "controllo" su chi è a distanza."

B) IL LAVORO AGILE NEL COMUNE

Il Comune ritiene il lavoro agile un utile strumento per perseguire i seguenti obiettivi:

- innovazione organizzativa e semplificazione dei processi di lavoro;
- diffusione di modalità lavorative orientate a maggiore autonomia e responsabilizzazione in relazione al perseguimento agli obiettivi assegnati;

- valorizzazione delle competenze;
- miglioramento del benessere organizzativo sia in ambito lavorativo che familiare;
- promozione dell'inclusione lavorativa di persone in particolari situazioni di salute, personali o familiari;
- accelerazione dei processi di trasformazione digitale;
- razionalizzazione delle risorse;
- riprogettazione degli spazi di lavoro;
- riduzione dei costi;
- promozione dello sviluppo sostenibile del territorio per riduzione della mobilità.

Si è ritenuto di non regolamentare con apposite linee guida questo istituto per le seguenti ragioni:

1. si attendeva di conoscere i contenuti della disciplina dell'istituto da parte della nuova contrattazione collettiva del Comparto e dell'Area funzioni locali 2022-2024;
2. si attendevano i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo dell'Ente; il questionario somministrato ai lavoratori conteneva un'apposita sezione dedicata al lavoro a distanza, utile ad orientare le scelte dell'Amministrazione, in merito all'applicazione di questo strumento di flessibilità. A seguito dell'entrata in vigore dei contratti collettivi di comparto e di area relativi al triennio 2022-2024 e degli esiti dell'indagine sul benessere organizzativo si riprenderà il percorso di analisi dell'opportunità dell'introduzione del lavoro agile in Comune in coerenza con il processo di trasformazione digitale, con l'evoluzione del modello organizzativo e con le esigenze funzionali delle unità alle quali i potenziali dipendenti in lavoro agile sono assegnati.

Nelle more della regolamentazione del lavoro agile all'interno dell'Ente n. 1 dipendente del comparto ed n.1 dipendente dell'Area Funzioni locali hanno sottoscritto un accordo di lavoro agile, per documentate necessità di tutela di situazioni personali o familiari.

3.3 – PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2026-2028

Allegato alla presente sottosezione:

- G_prospetti Piano Triennale Fabbisogni Personale

3.3.1 – IL CONTESTO DI RIFERIMENTO PER LE POLITICHE DEL PERSONALE NEL TRIENNIO 2026-2028

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale costituisce il principale strumento di politica del personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale del Comune.

Le principali fonti normative che regolano il processo di programmazione dei fabbisogni del personale delle pubbliche amministrazioni sono le seguenti:

- l'art. 2 del D. Lgs. 165/2001 stabilisce che le amministrazioni pubbliche definiscono le linee fondamentali di organizzazione degli uffici;
- l'art. 4 del D. Lgs. 165/2001 prescrive che gli organi di governo esercitano le funzioni di indirizzo politico amministrativo attraverso la definizione di obiettivi, programmi e direttive generali;
- l'art. 5 del D. Lgs. 165/2001 sancisce che le pubbliche amministrazioni assumono ogni determinazione organizzativa al fine di assicurare l'attuazione dei principi di cui all'art. 2, comma 1, e la rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa;
- l'art. 89 del D. Lgs. 267/2000 prevede che gli enti locali provvedono alla rideterminazione delle proprie dotazioni organiche, nonché all'organizzazione e gestione del personale nell'ambito della propria autonomia normativa ed organizzativa, con i soli limiti derivanti dalle proprie capacità di bilancio e dalle esigenze di esercizio delle funzioni, dei servizi e dei compiti loro attribuiti;
- l'art. 39, comma 1, della legge 449/1997 e l'art. 91, comma 1, del D. Lgs. 267/2000, prevedono che gli organi di vertice delle amministrazioni locali sono tenuti alla programmazione triennale del fabbisogno di personale, comprensivo delle unità di cui alla legge 12 marzo 1999, n. 68, finalizzata alla riduzione programmata delle spese del personale, al fine di ottimizzare le risorse per il migliore funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio;
- l'art. 91, comma 2, del D. Lgs. 267/2000, ai sensi del quale gli enti locali, ai quali non si applicano discipline autorizzatorie delle assunzioni, programmano le proprie politiche del personale adeguandosi ai principi di riduzione complessiva della spesa di personale;
- l'art. 33 del D. Lgs. 165/2001 dispone: *"1. Le pubbliche amministrazioni che hanno situazioni di soprannumero o rilevino comunque eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali o alla situazione finanziaria, anche in sede di ricognizione annuale prevista dall'articolo 6, comma 1, terzo e quarto periodo, sono tenute ad osservare le procedure previste dal presente articolo dandone immediata comunicazione al Dipartimento della funzione pubblica. 2. Le amministrazioni pubbliche che non adempiono alla ricognizione annuale di cui al comma 1 non possono effettuare assunzioni o instaurare rapporti di lavoro con qualunque tipologia di contratto pena la nullità degli atti posti in essere. 3. La mancata attivazione delle procedure di*

cui al presente articolo da parte del dirigente responsabile è valutabile ai fini della responsabilità disciplinare";

- l'art. 35, comma 4, del D. Lgs. 165/2001 stabilisce che le determinazioni relative all'avvio di procedure di reclutamento sono adottate sulla base del piano triennale dei fabbisogni approvato ai sensi dell'art. 6, comma 4, dello stesso Decreto, come modificato dal D. Lgs. 75/2017;
- in materia di dotazione organica, l'art. 6, comma 3, del D. Lgs. 165/2001 prevede che in sede di definizione del Piano triennale dei fabbisogni, ciascuna amministrazione indica la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati, fermo restando che la copertura dei posti vacanti avviene nei limiti delle assunzioni consentite a legislazione vigente; la dotazione organica diventa un elemento flessibile, determinato in base al personale in servizio, al netto dei dipendenti che cessano dal servizio ai quali vanno aggiunti i contenuti del nuovo Piano Triennale dei fabbisogni di personale, a tale piano è affidata l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse pubbliche e il perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini;
- l'art. 36, comma 1, stabilisce il principio che le pubbliche amministrazioni, per le esigenze connesse con il proprio fabbisogno ordinario, devono assumere esclusivamente con contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato seguendo le procedure di reclutamento previste dall'art. 35;
- per effetto dell'art. 3, comma 9 – lett. b - n. 2) della legge 56 del 19/06/2019, è stato previsto per la mobilità obbligatoria ai sensi dell'art. 34 e 34-bis del D. Lgs. 165/2001, la riduzione dei termini entro i quali la mancata risposta da parte della Funzione Pubblica alla comunicazione equivale a risposta negativa e quindi consente l'indizione delle procedure concorsuali, termini attualmente ridotti a 20 gg., per effetto dell'art. 3, comma 3-quater, del D.L. n. 36/2022 (convertito dalla L. 79/2022) "Misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)";
- l'art. 17, comma 1-bis, del D.L. n. 162 del 30.12.2019, convertito in L. n. 8/2020, prevede, a regime, che per l'attuazione del piano triennale dei fabbisogni di personale, gli enti locali possono procedere allo scorrimento delle graduatorie ancora valide per la copertura dei posti previsti nel medesimo piano, anche in deroga a quanto stabilito dal comma 4 dell'art. 91 del D. Lgs. n.267/2000, cioè anche per i posti istituiti o trasformati successivamente all'indizione del concorso medesimo.

Le regole sulla determinazione delle capacità assunzionali dei Comuni sono state completamente riscritte dal Decreto Legge n. 34 del 30 aprile 2019, dal Decreto ministeriale attuativo del 17 marzo 2020 e dalla Circolare interpretativa del 13 maggio 2020; tali regole prevedono che, a decorrere dal 20 aprile 2020, i Comuni possano procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato, in piena coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e con il rispetto dell'equilibrio pluriennale di bilancio (rispetto asseverato dall'organo di revisione), sino ad una spesa potenziale complessiva per il personale dipendente, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione ed al netto dell'IRAP, non superiore ad un valore soglia definito come percentuale, differenziata per fascia demografica, della media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti dubbia esigibilità (FCDE).

Con lo stesso decreto sono state individuate le fasce demografiche, i relativi valori soglia per ciascuna fascia demografica e le relative percentuali massime annuali di incremento del personale in servizio per i comuni che si collocano al di sotto del valore soglia prossimo al valore medio, nonché un valore

soglia superiore cui convergono i comuni con una spesa di personale eccedente la predetta soglia superiore.

Successivamente al DM è stata pubblicata (in Gazzetta Ufficiale – Serie generale n. 226 dell'11.09.2020) la Circolare esplicativa del 13.05.2020 della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica, sottoscritta di concerto tra il Ministro per la pubblica amministrazione, il Ministro dell'economia e delle finanze ed il Ministro dell'interno, al fine di dare attuazione alle nuove regole sulla determinazione della capacità assunzionale dei Comuni e di dirimere diversi aspetti tecnico-applicativi (ad esempio, per assicurare uniformità di indirizzo, la definizione delle voci dei macroaggregati BDAP da inserire al numeratore ed al denominatore del rapporto, ai fini della determinazione del valore di riferimento per ciascuna amministrazione).

Nella Circolare si prevede che nel caso di Comuni, come Ferrara, che avessero attribuito al gestore l'entrata da TARI corrispettiva, ai sensi dell'art. 1, comma 668, della legge 147/2013, e la relativa spesa, la predetta entrata da TARI vada contabilizzata tra le entrate correnti, al netto del FCDE di parte corrente, ai fini della determinazione del valore soglia.

L'introduzione di un nuovo sistema delle assunzioni a tempo indeterminato basato sulla "sostenibilità finanziaria" della spesa di personale ossia sulla sostenibilità del rapporto tra spesa di personale ed entrate correnti ha spinto necessariamente alla revisione radicale delle politiche assunzionali sino a quel momento praticate (basate sul turn-over parziale e non ancorate all'effettiva capacità del bilancio pluriennale di sostenere nel tempo la copertura delle retribuzioni del personale di ruolo). Quale corollario, in particolare, la Ragioneria generale dello Stato, con il parere n. 39639/2021, ha chiarito che nel caso del regime limitativo delle assunzioni non basato sul turn over ma su criteri di sostenibilità finanziaria, come avviene per Regioni e Comuni, la mobilità esterna non può considerarsi neutrale a livello finanziario.

Rimangono, altresì, vigenti i commi 557, 557-bis e 557-quater dell'art. 1 della legge 27 dicembre 2006, n. 296, che fissano i principi ed i vincoli in materia di contenimento della spesa di personale da parte dei Comuni, i quali stabiliscono che gli Enti sottoposti al patto di stabilità (ora equilibrio di bilancio) assicurano la riduzione delle spese di personale, prendendo a riferimento il valore medio del triennio 2011–2013, divenuto limite "statico" (Corte dei Conti Sezione delle Autonomie con delibera n. 25/SEZAUT/2014 del 15.09.2014).

Occorre sempre tener conto che l'art. 19, comma 8, della Legge n. 448/2001, ad oggi ancora vigente, prevede che il documento di programmazione del fabbisogno di personale sia improntato al rispetto della dinamica di riduzione complessiva della spesa di personale, contenimento della spesa che gli organi di revisione contabile devono accertare.

Con l'art. 57, comma 3-*septies*, del D.L. 104/2020, inserito dalla Legge di conversione n. 126/2021, è stato disposto che a decorrere dall'anno 2021 le spese di personale riferite alle assunzioni, effettuate in data successiva alla data di entrata in vigore della legge di conversione del decreto stesso, finanziate integralmente da risorse provenienti da altri soggetti, espressamente finalizzate a nuove assunzioni e previste da apposita normativa, e le corrispondenti entrate correnti poste a copertura delle stesse, non rilevano ai fini della verifica del rispetto del valore soglia di cui ai commi 1, 1-bis, e 2 dell'art. 33, del D.L. n. 34/2019 per il periodo in cui è garantito il predetto finanziamento (c.d. "eterofinanziamento").

Per quanto riguarda la mobilità esterna tra gli enti, si registra l'importante novità introdotta dal D.L. 14 marzo 2025, n. 25, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 maggio 2025, n. 69 recante «Disposizioni urgenti in materia di reclutamento e funzionalità delle pubbliche amministrazioni», c.d. "decreto PA", che ha completamente riscritto il comma 2-*bis* dell'art. 30 del D. Lgs. 165/2001, prevedendo che dal 1° gennaio 2026 le pubbliche amministrazioni debbono "*destinare alle procedure di mobilità una percentuale non inferiore al 15 per cento delle facoltà assunzionali impegnate in ciascun esercizio finanziario, nel caso in cui il piano assunzionale preveda un numero di assunzioni pari o superiore a 10 unità di personale, provvedendo, in via prioritaria, all'immissione in ruolo dei dipendenti provenienti da altre amministrazioni, in posizione di comando, appartenenti alla stessa area funzionale e con esclusione del personale comandato presso gli uffici di diretta collaborazione o equiparati, che facciano domanda di trasferimento nei ruoli delle amministrazioni in cui prestano servizio da almeno dodici mesi e che abbiano conseguito una valutazione della performance pienamente favorevole. Le posizioni eventualmente non coperte all'esito delle predette procedure sono destinate ai concorsi. In caso di mancata attivazione delle procedure di mobilità entro l'anno di riferimento, le facoltà assunzionali autorizzate per l'anno successivo sono ridotte del 15 per cento, con conseguente adeguamento della dotazione organica*".

Nel presente Piano sarà quindi destinata una quota non inferiore al 15% delle facoltà assunzionali impegnate in ciascun esercizio finanziario mediante mobilità esterna, anche in vigenza di graduatorie valide, tenuto conto delle specifiche professionalità ricercate e delle esigenze occupazionali espresse dai Dirigenti di riferimento.

Con deliberazione del Consiglio Comunale n. 44 del 28 aprile 2025 è stato approvato il rendiconto della gestione dell'anno 2024, il quale, secondo le definizioni dell'articolo 2 del Decreto 17 marzo 2020, ha evidenziato un rapporto fra spesa di personale, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione ed al netto dell'IRAP, e la media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati (2022-2023-2024), al netto del Fondo Crediti di Dubbia Esigibilità (anno 2024), al di sotto della soglia più bassa per fascia demografica di appartenenza (fascia g) - tra 27,60% e 31,60%), pari al 25,49%, confermando il Comune di Ferrara quale "ente virtuoso".

Per quanto riguarda la capacità assunzionale, dall'anno 2025 si attesta il mancato aggiornamento dei parametri individuati dal DM del 17.03.2020, pur prevedendosene l'adeguamento ogni cinque anni, mediante decreto del Ministro della pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e il Ministro dell'interno, previa intesa in sede di Conferenza Stato-città ed autonomie locali.

Di conseguenza, dall'anno 2025 si sono registrate alcune importanti novità rispetto a quanto precedentemente applicato. La più rilevante ha riguardato la cessazione dell'efficacia della Tabella 2 riportata nell'art. 5 del DM 17 marzo 2020, che calmierava la crescita della spesa di personale per gli enti virtuosi facendo riferimento alla spesa registrata nell'anno 2018. Dal 2025 quindi i Comuni, nella programmazione delle assunzioni - e fatto salvo il rispetto dell'equilibrio pluriennale di bilancio asseverato all'organo di revisione - potranno potenzialmente espandere la propria spesa di personale fino al raggiungimento del valore soglia determinato dall'applicazione della Tabella 1, ex art. 4; in correlazione a quanto appena esposto, cesserà la possibilità di utilizzare, in alternativa agli spazi di Tabella 2, gli eventuali resti assunzionali dei 2015/2019.

Il Comune di Ferrara, nel nuovo sistema e in quanto ente locale che registra un rapporto tra spesa del personale ed entrate correnti inferiore alla soglia più bassa per la fascia demografica di appartenenza,

quindi a bassa incidenza delle spese di personale sulle entrate correnti, può incrementare la propria spesa di personale fino ad una spesa massima complessiva rapportata alle entrate correnti non superiore al valore della soglia più bassa (27,60%), regola a regime.

In attesa dell'approvazione del rendiconto dell'anno 2025, l'Amministrazione Comunale di Ferrara, sulla base dei dati relativi all'ultimo rendiconto dell'anno 2024, può attivare la propria capacità assunzionale rispettando non solo il limite di spesa previsto dall'art. 1, comma 557, della legge n. 296/2006 e dall'art. 9, comma 28, del D.L. 78/2010 (per quanto riguarda il limite per il lavoro flessibile), ma non superando negli anni presi a riferimento la spesa massima pari ad € 45.530.172,65.

Con deliberazione della Giunta Comunale n. 25 del 21 gennaio 2025 sono state approvate le Linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato 2024-2029, esaminate e discusse dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 5 del 10 febbraio 2025.

Per il triennio 2026-2028, nel contesto dell'approvazione del Documento Unico di Programmazione (DUP), approvato dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 18 del 16 febbraio 2026, dove sono riportate le linee di indirizzo sulle politiche assunzionali, e del Bilancio di previsione per i corrispondenti esercizi e relativi allegati, approvato dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 21 del 24 febbraio 2026, sono state declinate nel complesso le politiche del personale con particolare riferimento alle coordinate della potenziale capacità assunzionale 2026-2028 a legislazione vigente.

Con deliberazione della Giunta Comunale n. 83 del 3 Marzo 2026 è stato approvato il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) 2026/2028 - parte finanziaria, affidando ai dirigenti le risorse finanziarie di entrata da acquisire e di spesa da impegnare, in attuazione delle linee generali di indirizzo impartite dall'amministrazione e per assicurare la gestione dei servizi dell'ente.

Il processo di governo e di programmazione delle politiche occupazionali tiene conto dell'impianto riformatore dei processi e dei documenti di programmazione degli enti locali che sono alla base del nuovo strumento denominato Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del Decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021, al fine di perseguire gli obiettivi di miglioramento dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese, che la Giunta Comunale ha approvato, *da ultimo*, per il triennio 2025-2027, con deliberazione n. 148 del 08.04.2025 (Sottosezione 3.3 - Piano Triennale del Fabbisogno di Personale 2025-2027, successivamente aggiornato con deliberazione di G.C. n. 416 del 30 settembre 2025.

Nel Piano triennale del fabbisogno di personale 2026-2028, predisposto a valle dell'attività di programmazione finanziaria e di bilancio che culmina con l'approvazione del corrispondente bilancio di previsione, viene declinato operativamente, nella pertinente sottosezione, il contenuto di dettaglio del fabbisogno di personale che assume una duplice veste:
da un lato, deve indicare le competenze professionali necessarie all'ente nel prossimo triennio, unitamente alle modalità di selezione e reclutamento;
dall'altro, deve indicare in dettaglio le risorse finanziarie destinate alla scelta delle professionalità, nei limiti delle risorse complessivamente quantificate sulla base della attuale spesa per il personale in servizio e di quella connessa alle facoltà assunzionali previste a quadro vigente in base al nuovo sistema di computo.

Il Piano triennale del fabbisogno del personale 2026-2028 è quindi parte della programmazione complessiva dell'ente ed è orientato al miglioramento della qualità dei servizi offerti, in coerenza con

gli strumenti di pianificazione dell'ente. Per questa ragione, la distribuzione dei dipendenti nelle diverse unità organizzative del Comune sulla base della struttura organizzativa avviene in base alle competenze professionali possedute dal personale perseguendo al meglio gli obiettivi di *performance* al servizio della comunità e del territorio.

Nella progressiva maturazione dello strumento di programmazione dei fabbisogni di personale si tenderà all'integrale applicazione dei principi contenuti nelle:
"Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche", adottate dal Ministro per la pubblica amministrazione pubblicate in G.U. in data 14.09.2022;
"Linee guida sul Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)"e i relativi Manuali operativi (destinati ai Ministeri, alle Regioni, ai Comuni e alle Province) approvati con DM del 30 ottobre 2025.

Per quanto riguarda la struttura organizzativa, di particolare rilevanza l'adozione dei seguenti atti:

- deliberazione di Giunta Comunale n. 227 del 27.05.2025 con la quale si sono disposte alcune modifiche alla struttura organizzativa, con la finalità di rendere l'assetto macro-strutturale maggiormente coerente con gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'amministrazione, nel solco dell'impostazione generale dell'articolazione organizzativa e delle macro-competenze assegnate ai Servizi, nell'ottica di rendere l'organizzazione comunale più funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici di mandato ed alle concrete esigenze d'attuazione del programma di governo, la cui piena attuazione è divenuta operativa dal 1° luglio 2025;

- atto del Direttore generale, prot. 218692 del 24.11.2025, con il quale è stata approvata la microstruttura organizzativa dell'ente e l'individuazione delle posizioni di Elevata Qualificazione previste nella struttura (che costituiscono il *middle management* dell'ente), e successivo atto, prot. 38820 del 23.02.2026, con cui è stato approvato il "*funzionigramma*" delle Unità Organizzative dell'ente, nel quale sono individuati i processi caratterizzanti di specifica competenza delle singole posizioni di lavoro in attuazione del nuovo assetto organizzativo;

- a seguito dell'approvazione del nuovo assetto degli incarichi di Elevata Qualificazione, e tenuto conto della nuova graduazione o ripesatura delle stesse validate metodologicamente dal Nucleo di Valutazione dell'ente, è stato emanato apposito interpello interno finalizzato al conferimento delle posizioni di lavoro individuate della durata di un triennio decorrente dal 1° aprile 2026 (Avviso prot. 46391 del 04.03.2026).

In questa logica si inserisce l'adeguamento dei profili professionali e l'attenzione alle modalità di reclutamento.

Per quanto riguarda i profili professionali, premesso che l'art. 12, CCNL 16 novembre 2022 del Comparto Funzioni Locali, ha introdotto un sistema di classificazione del personale in quattro aree che corrispondono a quattro differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali denominate, rispettivamente:

- Area degli Operatori
- Area degli Operatori esperti
- Area degli Istruttori
- Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione

è in fase di valutazione la revisione dei profili professionali, partendo dall'analisi dei profili esistenti e del modello organizzativo dell'Ente, tenendo conto delle diverse figure professionali presenti al proprio interno e di quelle di cui è previsto l'inserimento, con l'ottica di creare profili professionali più attuali e omogenei.

In riferimento alle modalità di reclutamento, è pienamente operativo l'utilizzo del Portale del reclutamento centralizzato presso il Dipartimento della Funzione pubblica, attivo come unico canale di accesso al lavoro nella Pubblica Amministrazione, compresi Enti locali e Regioni (Portale InPA).

In questo quadro di vincoli giuridici ed economici, ma anche di nuove opportunità nelle scelte programmatiche, ancora maggiore attenzione deve essere dedicata alla "risorsa personale". Nella dimensione quantitativa, rimodulata a fronte delle risorse disponibili, le politiche del personale devono perseguire obiettivi di adeguatezza e di "corretto dimensionamento" in relazione ai *driver* esterni di domanda ed alle esigenze che l'amministrazione pubblica è chiamata a fronteggiare nella prospettiva del miglioramento dei servizi ai cittadini ed alle imprese.

3.3.2 - IL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2026-2028

Nella Sottosezione del PIAO viene declinato operativamente il contenuto del fabbisogno di personale che assume una duplice veste: a) da un lato indica le competenze professionali necessarie all'ente nel triennio di riferimento, unitamente alle modalità di selezione e reclutamento; b) dall'altro, deve indicare in dettaglio le risorse finanziarie destinate alla scelta delle professionalità, nei limiti delle risorse complessivamente quantificate sulla base della attuale spesa per il personale in servizio e di quella connessa alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente in base al nuovo sistema di computo.

In tale ottica, già nelle linee di indirizzo contenute nel DUP approvato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 18 del 16 febbraio 2026 per il triennio 2026-2028, si conferma che le politiche di definizione dei fabbisogni assunzionali dovranno, altresì, contemperare l'esigenza, in relazione ai nuovi obiettivi e alle nuove funzioni, di evitare che le cessazioni di personale disperdano l'investimento organizzativo e formativo, effettuato nel corso degli anni, con la realizzazione di un costante percorso di rinnovamento del personale, strategico per la gestione dei processi di cambiamento e di innovazione della pubblica amministrazione, processo che deve realizzarsi in parallelo, ma che sia anche leva di contrasto ad una logica meramente sostitutiva delle cessazioni a qualunque titolo intervenute.

I contenuti del presente documento sostituiscono, con riferimento alla programmazione 2026 e 2027, quanto previsto con precedenti provvedimenti di adozione/aggiornamento della programmazione triennale del fabbisogno di personale a tempo indeterminato.

L'assetto organizzativo dell'Ente, articolato in Settori, Servizi, Unità Organizzative e Uffici, si caratterizza per la capacità di adeguamento alle mutevoli esigenze e per la possibilità di modifica ed adattabilità in rapporto agli obiettivi e ai programmi da perseguire, essendo funzionali alle indicazioni ed alle priorità del programma di governo dell'Amministrazione. Le assunzioni inserite nella Programmazione Triennale del Fabbisogno di Personale 2026-2028, devono necessariamente tenere conto dei piani operativi annuali, della programmazione complessiva e dell'esigenza di garantire in maniera efficiente l'erogazione dei servizi per i cittadini ed i servizi interni e la realizzazione delle

attività, in coerenza con la visione complessiva strategica inserita nel DUP, nel rispetto dei vincoli di spesa contenuti nel bilancio di previsione 2026-2028.

Per quanto riguarda l'aspetto finanziario, a seguito della sottoscrizione definitiva del CCNL 2022-2024 sia del personale, sia dell'area dirigenziale Funzioni locali, intervenuta in data 23 febbraio 2026, il costo dei rinnovi contrattuali, per l'erogazione degli arretrati ed a regime, determinano indubbiamente un riflesso sulle disponibilità del bilancio pluriennale e sulla relativa sostenibilità finanziaria della spesa di personale.

Deve essere evidenziato che l'art. 3, comma 4-ter, del D.L. 36/2022, convertito in Legge con modificazioni dalla L. 29/06/2022, n. 79, stabilisce che "*A decorrere dall'anno 2022, per il contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al triennio 2019-2021 e per i successivi rinnovi contrattuali, la spesa di personale conseguente ai rinnovi dei contratti collettivi nazionali di lavoro, riferita alla corresponsione degli arretrati di competenza delle annualità precedenti all'anno di effettiva erogazione di tali emolumenti, non rileva ai fini della verifica del rispetto dei valori soglia di cui ai commi 1, 1-bis e 2, dell'art. 33 del decreto Legge 30 aprile 2019, n.34, convertito con modificazioni dalla Legge 28 giugno 2019, n. 58*";

Di particolare rilievo, per la prima volta la manovra della legge di bilancio 2025 ha disposto il finanziamento dei rinnovi contrattuali in anticipo rispetto alla formale scadenza del triennio di contrattazione e non si è limitata solo al prossimo triennio (2025-2027) bensì, in un'ottica di medio periodo come quella del Piano strutturale, prevede già a fornire indicazioni per allocare specifiche risorse in bilancio per il rinnovo contrattuale che riguarderà il triennio 2028-2030, parametrandole al deflatore dei consumi.

Pertanto, per far fronte agli effetti di tali disposizioni e garantire l'equilibrio della gestione finanziaria per il triennio 2025-2027, il Piano dei fabbisogni dovrà garantire la sostenibilità di tutta la spesa di personale complessivamente considerata ed essere rimodulato a fronte delle risorse disponibili. Si impone quindi un costante monitoraggio del *trend* della spesa per garantire la copertura del fabbisogno in misura strettamente necessaria ad assicurare tale sostenibilità.

Definizione dei fabbisogni di personale del Comune di Ferrara

Al verificarsi di nuove esigenze, affinchè sia garantita la coerenza agli strumenti di programmazione generali dell'ente, il Piano triennale del fabbisogno di personale può essere integrato durante l'anno se vengono riscontrati eventi organizzativi a seguito dei quali si ritiene necessario procedere ad un adeguamento per rispondere in modo efficace alle necessità dei servizi comunali.

Per garantire l'equilibro della gestione finanziaria e la sostenibilità della spesa di personale complessiva, il Piano dei fabbisogni di personale viene previsto in questa fase, e nelle more dell'approvazione del rendiconto 2025, sulla base di quanto stanziato in bilancio nel "fondo assunzioni", sulla spesa dei cessati 2025 a regime, sui collocamenti a riposo volontari successivi alla chiusura delle operazioni propedeutiche all'approvazione del bilancio di previsione 2026-2028 e sulle cessazioni che si prevedono per il raggiungimento del limite di vecchiaia (67° anno di età), ferma restando la possibilità di rimodulazione in relazione alle ulteriori cessazioni che intercorreranno ed alle risorse che si renderanno via via disponibili, con la consapevolezza dell'ulteriore impatto dei prossimi rinnovi contrattuali 2025-2027 del personale del comparto e dell'area dirigenziale.

Ai fini di una efficace pianificazione del fabbisogno delle risorse umane diviene opportuno considerare, oltre l'esigenza di nuove professionalità richieste dall'evoluzione dei fini istituzionali e dalle scelte di riposizionamento strategico del Comune di Ferrara, anche quelle che si perderanno nel periodo considerato per dimissioni volontarie, interruzioni del rapporto di lavoro di altra natura e per collocamento a riposo. Conoscere in anticipo, con il maggior grado di precisione possibile, quali cessazioni potrebbero verificarsi nel triennio oggetto della presente fase di pianificazione diviene pertanto fondamentale per garantire continuità d'azione.

Per quanto riguarda le cessazioni, non potendo prevedere le sostituzioni necessitate da dimissioni volontarie che, per ovvie ragioni di carattere esclusivamente individuale dei singoli lavoratori, sfuggono ad ogni possibile analisi predittiva, la previsione delle stesse dovute al raggiungimento, da parte dei lavoratori, dei requisiti per l'accesso al regime pensionistico, deve essere riportato in un contesto di per sé non sempre omogeneo e, come tale, di non facile valutazione.

Di agevole impatto è definire il numero dei pensionamenti per il raggiungimento del requisito di accesso alla pensione di vecchiaia, lo è meno invece negli altri casi, per l'eterogeneità dei fattori che li connotano, ostacolando così una previsione efficace. La presenza di sovrapponibili requisiti che garantiscono l'accesso a forme diverse di pensionamento, con altrettanti trattamenti economici e riflessi sull'ottenimento del trattamento di fine servizio o di fine rapporto, rendono difficoltosa una lettura interpretativa omogenea e precisa, alimentata anche dalle continue modifiche che vengono definite annualmente nelle leggi di bilancio, come da ultimo, la legge di bilancio per l'anno 2026 che ha previsto un innalzamento del diritto a pensione di un mese per il 2027 e di altri due mesi nel 2028, non riproponendo più Opzione donna e "quota 103".

Si attualizza l'andamento delle cessazioni di personale a tempo indeterminato a qualsiasi titolo intervenute nell'arco temporale considerato:

anno 2022	*anno 2023*	*anno 2024*	*anno 2025*	*totale*	*media*
107	69	53	66	295	73,75

Tenuto conto delle informazioni in possesso dell'Amministrazione in merito al personale che matura il diritto alla pensione, si ipotizza per il triennio 2026-2028 l'andamento delle cessazioni di personale a tempo indeterminato:

anno 2026	*anno 2027*	*anno 2028*	*totale*	*media*
34	22	38	94	31,33

A fronte dell'introduzione, da parte della legge di Bilancio per il 2025 (art. 1, comma 165), della facoltà, a favore delle amministrazioni, di trattenere in servizio oltre il raggiungimento del limite di età pensionabile, fino al settantesimo anno di età (con il consenso dell'interessato), il personale in possesso di specifiche competenze da trasferire ai dipendenti neoassunti o volte a garantire l'assolvimento di esigenze funzionali, tenuto conto che le condizioni per l'esercizio di tale facoltà devono essere previste nell'ambito del PIAO, si conferma, come già optato nell'annualità 2025, che l'Amministrazione, attualmente, non intende avvalersi di tale possibilità, né per quanto riguarda il personale del comparto, né per il personale dell'area dirigenziale.

Le assunzioni a tempo indeterminato e determinato potranno realizzarsi attraverso le seguenti modalità di reclutamento:

- procedure di mobilità tra Enti (art. 30 e 34-*bis* del D.Lgs. 165/2001), tenendo conto che, ai sensi dell'art. 30, comma 2-*bis* del D.Lgs. 165/2001, dal 2026 si prevede l'obbligo di riservare alla mobilità volontaria il 15% delle facoltà assunzionali impegnate in ciascun esercizio finanziario, nel caso in cui il piano dei fabbisogni prevedesse un numero di assunzioni pari o superiore a 10 unità di personale;
- procedure selettive/concorsi, anche utilizzando per profili qualificati procedure orientate alla valutazione delle attitudini, oltre che delle competenze e delle capacità;
- assunzioni di personale in ottemperanza agli obblighi di cui alla Legge n. 68/1999;
- scorrimento di proprie graduatorie vigenti;
- utilizzo di graduatorie vigenti di altri Enti mediante apposito accordo/convenzione;
- procedure speciali di reclutamento per ambiti diversi, riservate a coloro che sono in possesso dei requisiti previsti dalle norme al tempo vigenti (c.d. stabilizzazioni);
- assunzioni di personale tramite il ricorso ai contratti di formazione e lavoro;
- assunzioni a tempo determinato;
- procedure finalizzate all'assunzione a tempo determinato di dirigenti e di alte specializzazioni non dirigenziali secondo quanto previsto dall'art. 110 del D.Lgs. 267/2000;
- procedure finalizzate all'assunzione delle figure professionali previste dall'art. 108 e 90 del D.Lgs. 267/2000;
- eventuali riammissioni e ricostituzioni dei rapporti di lavoro e riconversione a tempo pieno dei rapporti di lavoro a tempo parziale in conformità alla normativa vigente;
- utilizzo limitato dell'istituto del comando, in considerazione delle disposizioni introdotte dal comma 1-*quinquies* dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 che ne hanno fortemente ridotto la possibilità di attivazione.

Per esigenze di carattere temporaneo, ai sensi dell'art. 1, comma 124, della Legge 145/2018 e dell'art. 18 del CCNL del comparto Funzioni locali del 23.02.2026, al fine di soddisfare la migliore realizzazione dei servizi istituzionali e di conseguire una economica gestione delle risorse, il Comune di Ferrara può utilizzare, con il consenso dei lavoratori interessati, personale assegnato da altri enti cui si applica il citato CCNL per periodi predeterminati e per una parte del tempo di lavoro d'obbligo, mediante convenzione/accordo.

Mobilità esterna volontaria

Il Piano del fabbisogno di personale deve tenere conto delle modifiche apportate all'art. 30 del D. Lgs. 165/2001 dal D.L. 25/2025, convertito in Legge n. 69/2025, che impongono agli enti con più di 50 dipendenti di destinare – a partire dal 1° gennaio 2026 – almeno il 15% delle facoltà assunzionali di ciascun anno alle procedure di mobilità volontaria, a condizione che il piano del fabbisogno preveda almeno dieci assunzioni complessive. Le posizioni eventualmente non coperte all'esito delle predette procedure sono destinate ai concorsi. In caso di mancata attivazione delle procedure di mobilità entro l'anno di riferimento, le facoltà assunzionali autorizzate per l'anno successivo sono ridotte del 15 per cento.

A tal fine il presente PTFP, annualità 2026, individua i profili professionali per i quali saranno attivate le procedure di mobilità esterna volontaria, rispettando il criterio numerico del 15% posto in relazione al piano occupazionale complessivo.

In risposta alle eventuali esigenze dei lavoratori ed in ottica di tutela dei bisogni delle persone, in considerazione della neutralità dell'interscambio sulla spesa a carico del bilancio dell'ente e della

relativa semplicità procedurale che non prevede l'adozione di specifici avvisi pubblici (cfr. Circolare Nota DFP 0020506 P-4.17.1.7.), si ritiene di autorizzare il Dirigente competente in materia di personale, ad effettuare eventuali "mobilità per interscambio" o "per compensazione", nei casi di domanda congiunta con altri dipendenti di corrispondente area di inquadramento e medesimo o analogo profilo professionale, previo nulla osta del Dirigente della struttura di riferimento.

Per le procedure selettive e concorsuali, ivi compresi gli avvisi di mobilità esterna volontaria, è a regime l'utilizzo delle modalità di pubblicazione tramite il Portale Unico di reclutamento InPA, unitamente all'impiego delle tecniche digitali applicate allo svolgimento delle diverse fasi concorsuali laddove previste.

Il presente piano di fabbisogno di personale per il triennio 2026-2028 tiene conto di quanto rappresentato dai dirigenti, ai sensi dell'art. 17, comma 1, lett. d-*bis*), del D.Lgs. 165/2001, è stato redatto allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini.

Le assunzioni verranno effettuate sulla base delle priorità definite dal Direttore generale o, in sua assenza, dal Segretario generale.

Costituisce principio generale di programmazione del fabbisogno di personale, lo sviluppo della spesa di personale in essere, in rapporto alle entrate previste nel triennio di riferimento, utilizzando altresì eventuali economie generate dalle ulteriori cessazioni di personale inizialmente non previste in sede di predisposizione del bilancio di previsione triennale e quantificate, anche in riferimento all'andamento delle cessazioni originate dal sistema pensionistico, in attuazione della legge di bilancio 2026.

Continua ad essere, in ogni caso, principio cardine di questa Amministrazione, a conferma del pieno sviluppo dell'indirizzo politico, già perseguito negli ultimi anni, il "ricambio generazionale" e il ringiovanimento della struttura organizzativa dell'ente favorendo l'utilizzo di procedure selettive (come i contratti di formazione e lavoro) per garantire l'inserimento delle nuove generazioni nell'ambito del lavoro pubblico.

Le scelte assunzionali tengono conto delle seguenti principali esigenze funzionali ed organizzative, fermo restando l'aggiornamento dei parametri a valle dell'approvazione del bilancio di previsione 2026-2028 ed in esito all'approvazione del rendiconto 2025, ai fini del rispetto del valore soglia e della sostenibilità finanziaria della spesa di personale.

Completamento Piano dei fabbisogni di personale 2025-2027 (G.C. n. 148 del 12.03.2025, come aggiornato dalla G.C. n. 416 del 30.09.2026 – annualità 2025) in relazione alle seguenti unità di personale:

a) assunzioni obbligatorie ex lege 68/1999: attuazione della convenzione sottoscritta ai sensi dell'art. 11, comma 1, della legge 68/99, con l'Agenzia Regionale per il Lavoro dell'Emilia-Romagna, Centro per l'impiego di Ferrara:
   - assunzione del vincitore in esito alla procedura concorsuale interamente riservata ai disabili, ex art. 1, comma 1, della legge 68/1999, per n. 1 unità di personale con profilo di "Collaboratore amministrativo" dell'Area degli Operatori esperti;

- assunzione di ulteriori n. 2 unità di personale mediante scorrimento della graduatoria finale approvata;

b) assunzioni obbligatorie ex lege 68/1999: attuazione della convenzione, ai sensi dell'art. 11, comma 1, della legge 68/99, con l'Agenzia Regionale per il Lavoro dell'Emilia-Romagna, Centro per l'impiego di Ferrara, al fine di definire un percorso partecipato finalizzato al graduale rientro della scopertura determinatasi in relazione alla casistica delle categorie protette ex art. 18, comma 2, per una figura professionale di natura amministrativa. La Convenzione tra il Comune di Ferrara e l'Agenzia Regionale per il Lavoro dell'Emilia- Romagna, avente ad oggetto "*Convenzione per programma di inserimento lavorativo delle persone disabili (art. 11, commi 1, 2 e 3 della Legge 12 marzo 1999, n. 68*)", approvata mediante Determinazione 2024-946 del 16/04/2024, ha formato oggetto di successiva proroga e modifica programma di assunzione (prot. 71094 del 16.04.2025), nella quale è stata inserita l'assunzione di n. 1 unità di personale riservata alle categorie protette di cui all'art. 18, c. 2, della legge 68/1999 o alle categorie a esse equiparate per legge, a seguito della scopertura determinatasi. La procedura concorsuale per la copertura di un posto con profilo di "Collaboratore amministrativo" – Area degli Operatori esperti è attualmente in corso di espletamento;

c) viene rimandata all'anno 2026 l'acquisizione di una figura professionale tecnica dell'Area degli Istruttori, mediante mobilità esterna volontaria, tenuto conto della necessità di reclutare professionalità formate ed immediatamente operative da inserire all'interno dell'ente per la gestione interfunzionale rivolta alla migliore accessibilità alle strutture/servizi dell'ente. Nel frattempo è in corso un'assegnazione temporanea fino al 31.12.2026 mediante comando a tempo pieno da altra amministrazione pubblica.

Reclutamento di personale di ruolo (*)

a) attivazione di ulteriori n. 3 assunzioni a tempo pieno e indeterminato con profilo di "Collaboratore amministrativo" - Area degli Operatori esperti -mediante scorrimento della graduatoria vigente in esito alla procedura concorsuale interamente riservata ai disabili, ex art. 1, comma 1, della legge 68/1999, per scoperture della quota d'obbligo;

b) attivazione di n. 21 assunzioni con contratto di formazione e lavoro mediante scorrimento della graduatoria vigente in esito alla selezione per n. 5 posti di "Istruttore amministrativo" - Area degli Istruttori – finalizzati all'adeguamento della dotazione di dipendenti con competenze amministrative di livello istruttorio, per il potenziamento del personale nell'ambito del presidio delle funzioni degli Sportelli telematici e fisici polifunzionali a diretto contatto con i cittadini e le imprese e dei servizi amministrativi comunali;

c) posticipo al 2026 dell'acquisizione di 1 figura professionale tecnica dell'Area degli Istruttori, a tempo pieno e indeterminato, mediante mobilità esterna volontaria, tenuto conto della necessità di reclutare una professionalità formata ed immediatamente operativa da inserire all'interno dell'ente per la gestione interfunzionale rivolta alla migliore accessibilità alle strutture/servizi dell'ente;

d) acquisizione di 1 figura professionale a tempo pieno e indeterminato con profilo professionale di "Istruttore amministrativo" - Area degli Istruttori - mediante procedura di mobilità esterna volontaria, tenuto conto della necessità di reclutare professionalità formate ed immediatamente operative da inserire all'interno del Settore Servizi ai cittadini – Servizio Anagrafe e stato civile, per garantire il presidio delle funzioni degli Sportelli telematici e fisici polifunzionali a diretto contatto con i cittadini;

e) acquisizione di 1 figura professionale a tempo pieno e indeterminato con profilo professionale di "Collaboratore amministrativo" - Area degli Operatori esperti - mediante procedura di mobilità

esterna volontaria, tenuto conto della necessità di reclutare professionalità formate ed immediatamente operative da inserire all'interno del Settore Servizi ai cittadini – Servizio Anagrafe e stato civile, per garantire il presidio delle funzioni degli Sportelli telematici e fisici polifunzionali a diretto contatto con i cittadini;

f) acquisizione di 1 figura professionale a tempo pieno e indeterminato con profilo professionale di "Istruttore contabile" - Area degli Istruttori - mediante procedura di mobilità esterna volontaria, tenuto conto della necessità di reclutare professionalità formate ed immediatamente operative da inserire all'interno del Servizio Bilancio, contabilità e personale – U.O. Gestione economica risorse umane, per garantire il presidio delle funzioni relative alla gestione del trattamento economico relativo al personale dipendente in servizio nei suoi aspetti contrattuali, fiscali, contributivi e previdenziali;

g) acquisizione di 1 figura professionale dell'Area degli Istruttori (Istruttore informatico) e di 1 figura professionale dell'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (Funzionario informatico), a tempo pieno e indeterminato, con competenze informatiche/digitali, mediante attivazione di due nuove procedure selettive pubbliche, da inserire all'interno della Direzione generale – Servizio Sistemi informativi, digitalizzazione, Agenda digitale e Città intelligente;

h) attivazione di 9 assunzioni a tempo pieno e indeterminato mediante scorrimento della graduatoria vigente in esito alla selezione per n. 6 posti di "Funzionario contabile" - Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione – finalizzati all'adeguamento della dotazione di dipendenti con competenze amministrativo/contabili di livello direttivo, per il potenziamento del personale nell'ambito del presidio delle funzioni degli Sportelli telematici e fisici polifunzionali a diretto contatto con i cittadini e le imprese ed i servizi amministrativi comunali;

i) attivazione di 1 assunzione con contratto di formazione e lavoro mediante scorrimento della graduatoria vigente in esito alla selezione per n. 2 posti di "Funzionario tecnico" - Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione – finalizzata all'adeguamento della dotazione di dipendenti con competenze tecniche del Settore Governo del territorio e dello Sviluppo economico (esaurimento graduatoria);

j) acquisizione di 9 unità di personale a tempo pieno e indeterminato con profilo professionale di "Funzionario tecnico" – Area dei Funzionari e della Elevata Qualificazione - mediante mobilità esterna volontaria, tenuto conto della necessità di reclutare professionalità formate ed immediatamente operative da inserire all'interno dei servizi tecnici dell'ente, anche per concludere la fase realizzativa dei progetti PNRR;

k) attivazione di nuova selezione pubblica per 1 unità di personale a tempo pieno e indeterminato con profilo professionale di "Funzionario tecnico" – Area dei Funzionari e della Elevata Qualificazione, finalizzata a rafforzare il contingente specialistico presso i servizi tecnici, al fine di rendere più efficace l'attuazione degli interventi di realizzazione delle progettualità tecnico/manutentive e di sorveglianza/vigilanza (si attingerà alla graduatoria finale nel caso in cui non venissero ricoperti, anche parzialmente, i posti messi a mobilità esterna);

l) stabilizzazione per colloquio selettivo, esercitabile fino al 31 dicembre 2026, ai sensi dall'art. 3, comma 5, del D.L. 22/04/23, n. 44, convertito con modificazioni dalla L. 21/06/2023, n. 74, in riferimento a 33 unità complessive di personale a tempo pieno e indeterminato (27 in relazione alla mansione di educatore nido/servizi integrativi e 6 in relazione alla mansione di scuola dell'infanzia), in possesso dei requisiti previsti dalla norma richiamata, con il profilo professionale di "Insegnante comunale" – Area degli Istruttori, a valere sulle facoltà assunzionali del personale non dirigenziale e nel limite del 50% dei posti disponibili;

m) acquisizione di 1 figura professionale a tempo pieno e indeterminato con profilo professionale di "Insegnante comunale" - Area degli Istruttori - mediante mobilità esterna volontaria, per le finalità

indicate dall'art. 3, comma 1 e 2, del D.L. 25/2025, convertito con modificazioni dalla legge 69/2025;

n) attivazione di due nuove selezioni pubbliche per 8 unità complessive di personale a tempo pieno e indeterminato (6 in relazione alla mansione di educatore nido/servizi integrativi e 2 in relazione alla mansione di scuola dell'infanzia), con profilo professionale di "Insegnante comunale" – da inquadrare in Area dei Funzionari e della Elevata Qualificazione – con le riserve previste dall'art. 35, comma 3-*bis*, lett. a), del D.Lgs. 165/2001, finalizzata altresì a formare nuove graduatorie cui attingere per le assunzioni a tempo determinato nelle casistiche previste dalle norme vigenti (in subordine alle graduatorie a tempo determinato ancora vigenti fino all'anno scolastico 2026/2027 o nel caso di esaurimento delle stesse).

(*) vengono considerati in tale fattispecie anche i contratti di formazione e lavoro, tenuto conto della possibilità di trasformazione in rapporti di lavoro a tempo indeterminato al termine del periodo formativo, quindi previsti a copertura di posti in dotazione organica

Personale dirigenziale di ruolo:

- reclutamento di 1 figura dirigenziale a tempo pieno e indeterminato con competenze in materia di programmazione finanziaria e del personale dell'ente locale (in relazione alla cessazione della figura dirigenziale attualmente in servizio a valere dal 1° settembre 2026);
- reclutamento di 1 figura dirigenziale a tempo pieno e indeterminato con competenze in materia di risorse tributarie dell'ente locale; tale assunzione, già prevista nel precedente PIAO-PTFP 2025-2027 nell'annualità 2025, è stata posticipata all'anno 2026.

Il Comune di Ferrara conferma, altresì, l'obiettivo costante rivolto alla valorizzazione delle risorse umane già disponibili all'interno del Comune e delle relative competenze, prevedendo anche forme di riconversione professionale mediante:

- avvisi di mobilità interna rivolti al personale già dipendente che consentano una migliore allocazione delle risorse umane, che contemperi le esigenze organizzative con le legittime aspirazioni del personale dipendente ad un cambiamento della posizione di lavoro che consenta l'acquisizione di nuove professionalità e permetta, se possibile, una migliore conciliazione vita/lavoro;
- destinazione del personale risultato fisicamente non idoneo alle mansioni proprie del profilo professionale (temporaneamente o definitivamente) a diverse mansioni che tengano conto delle inidoneità fisiche ma anche del soddisfacimento dei fabbisogni di personale.

Il Comune intende continuare a promuovere, in particolare nei casi di riconversione professionale appena descritte, una politica di formazione del personale che abbia come obiettivo la crescita costante delle competenze, anche con il supporto di autorevoli istituzioni universitarie.

Le procedure concorsuali pubbliche da attivare nel corso dell'anno 2026 per posti a tempo indeterminato e pieno sono le seguenti:

- n. 1 posti di Funzionario tecnico - Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione;
- n. 1 posto di Istruttore informatico - Area degli istruttori;
- n. 1 posto di Funzionario informatico - Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione;
- n. 33 posti di Insegnante comunale (avvio di due procedure: 27 posti con mansione di educatore nido/servizi integrativi e 6 posti con mansione di educatore scuola dell'infanzia) – Area degli

istruttori - procedura di stabilizzazione ai sensi dell'art. 3, comma 5, del D.L. 22/04/23, n. 44, convertito con modificazioni dalla L. 21/06/2023, n. 74;

- n. 6 posti di Insegnante comunale con mansione di educatore nido/servizi integrativi – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione con la riserva prevista dall'art. 35, comma 3-*bis*, lett. a), del D.Lgs. 165/2001;
- n. 2 posti di Insegnante comunale con mansione di educatore scuola dell'infanzia – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione con la riserva prevista dall'art. 35, comma 3-*bis*, lett. a), del D.Lgs. 165/2001;
- n. 1 Dirigente con competenze in materia di programmazione finanziaria e del personale dell'ente locale;
- n. 1 Dirigente con competenze in materia di risorse tributarie dell'ente locale.

A valere sull'annualità 2027 e 2028, vengono attualmente previste le seguenti necessità:

- previsione di conversione a tempo indeterminato dei contratti di formazione e lavoro a tempo determinato avviati nel 2025 e nel 2026, con scadenza naturale nell'annualità 2027 e 2028, dell'Area degli Istruttori (durata 18 mesi) e dell'Area dei Funzionari e dell'elevata qualificazione (durata 24 mesi), nel caso di positiva valutazione resa dai responsabili di riferimento e previa completa effettuazione della formazione inserita nelle progettualità approvate dall'Agenzia Regionale per il lavoro dell'Emilia-Romagna, al fine di dare stabilità alle esigenze organizzative dei servizi comunali.

Stabilizzazione personale non dirigenziale

A valere sulle facoltà assunzionali del personale non dirigenziale, nel limite massimo del 50% dei posti disponibili, l'Amministrazione intende avvalersi dello strumento della stabilizzazione definito dall'art. 3, comma 5, del D.L. 22/04/23, n. 44, convertito con modificazioni dalla L. 21/06/2023, n. 74.

Il disposto normativo richiamato prevede che le regioni, le province, i comuni e le città metropolitane, fino al 31 dicembre 2026, possono procedere, nei limiti dei posti disponibili della vigente dotazione organica, previo colloquio selettivo e all'esito della valutazione positiva dell'attività lavorativa svolta, alla stabilizzazione, nella qualifica ricoperta, del personale non dirigenziale, che, entro il predetto termine:

1. abbia maturato almeno trentasei mesi di servizio, anche non continuativi, negli ultimi otto anni, presso l'amministrazione che procede all'assunzione;
2. che sia stato assunto a tempo determinato a seguito di procedure concorsuali conformi ai principi di cui all'articolo 35 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;
3. che sia in possesso dei requisiti di cui all'articolo 20, comma 1, lettere a) e b), del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75.

Il Comune di Ferrara intende esercitare tale facoltà con riferimento al personale "stabilizzabile" reclutato a tempo determinato con il profilo professionale di "Insegnante comunale", nelle mansioni riferite sia all'educatore nido/servizi integrativi, sia all'educatore scuola d'infanzia, Area degli Istruttori, tenuto conto delle posizioni vacanti necessarie per garantire la gestione diretta dell'offerta educativa 0-6 e nel rispetto di quanto previsto nella deliberazione di Giunta Comunale n. 30 del 03.02.2026 "Linee di indirizzo per la programmazione del sistema integrato 0-6 anni per l'anno educativo 2026/2027 – Approvazione Piano dell'offerta, fascicolo di bando e modalità di gestione delle iscrizioni".

Tabella riepilogativa modalità di assunzione

AREA	PROFILI	PROGRAMMAZIONE ASSUNZIONI 2026 (tempo indetermnato + CFL)						
		scorrimenti graduatorie vigenti	l. 68/1999	CFL	nuovi concorsi	stabilizzazioni	mobilità	*TOTALE ASSUNZIONI*
Operatori esperti (ex cat. B)	Collaboratore amministrativo		*3*				1	*4*
	TOTALE AREA OPERATORI ESPERTI	0	3	0	0	0	1	*4*
Istruttori (ex cat. C)	Istruttore amministrativo			21			1	*22*
	Istruttore contabile						1	*1*
	Insegnante comunale					33	1	*34*
	Istruttore tecnico						1	*1*
	Istruttore informatico				1			*1*
	TOTALE AREA ISTRUTTORI	0	0	21	1	33	4	*59*
Funzionari e Elevata Qualificazione (ex cat. D)	Funzionario contabile	9						*9*
	Funzionario informatico				*1*			*1*
	Funzionario tecnico			1	1		9	*11*
	Insegnante comunale				*8*			*8*
	TOTALE AREA DEI FUNZIONARI E EQ	9	0	1	10	0	9	*29*
Dirigenti	Dirigente				*2*			*2*
	TOTALE DIRIGENTE	0	0	0	2	0	0	*2*
TOTALE		**9**	**3**	**22**	**13**	**33**	**14**	**94**

Tabella indicatori di salute organizzativa – reclutamento del personale (incidenza assunzioni triennio/cessazioni triennio)

DIRIGENTI+COMPARTO	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026
Cessazioni a tempo indeterminato	107	69	53	66	34
Assunzioni a tempo indeterminato realizzate (nuovi assunti alla data del 31/12)	91	44	56	39	
Assunzioni a tempo indeterminato previste					94
Tasso di sostituzione anni 2022-2024	83,41%				
Tasso di sostituzione anni 2024-2026			123,53%		

Assunzioni a tempo determinato e flessibile

Il Comune di Ferrara intende effettuare assunzioni a tempo determinato e flessibile nel rispetto dei vincoli normativi per garantire i servizi all'utenza, con particolare riferimento all'ambito educativo e scolastico e all'ambito dei rapporti con i cittadini, in occasione di assenze per esigenze temporanee, esigenze eccezionali, assenze con diritto alla conservazione del posto.

In attuazione dell'art. 90 del D.Lgs. 267/2000, sono previste figure di collaboratori del Sindaco e degli Amministratori, assunti a tempo determinato, il cui contratto ha durata pari a quella del mandato del Sindaco.

Al fine di assicurare il migliore esercizio delle funzioni amministrative e politico-istituzionali, ai sensi dell'art. 90 del D.Lgs. 267/2000 e dell'articolo 14, comma 1, del Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi (ROUS), lo staff di diretta collaborazione del Sindaco e degli Amministratori è composto dalle seguenti figure professionali, aventi natura fiduciaria, assunte con contratti di lavoro subordinato a tempo determinato: "Portavoce", "Addetto alla Segreteria particolare del Sindaco", "Addetto alla comunicazione istituzionale", "Coordinatore dei progetti strategici" e "Capo di Gabinetto", individuati mediante emanazione di selezione pubblica comparativa.

Nel rispetto della disciplina ordinamentale di cui agli articoli 7 e 36 del D.Lgs. n. 165/2001, dell'articolo 51 del CCNL Funzioni Locali del 23/02/2026 (comma 3. Il numero massimo di contratti a tempo determinato e di contratti di somministrazione a tempo determinato stipulati da ciascun ente complessivamente non può superare il tetto annuale del 20% del personale a tempo indeterminato in servizio al 1° gennaio dell'anno di assunzione….*omissis'*), tenuto conto delle ipotesi di contratto a tempo determinato esenti da limitazioni quantitative previste dal comma 4, nonché delle limitazioni di spesa previste dall'articolo 9, comma 28, del D.L. n. 78/2010 e s.m.i, con riferimento agli stanziamenti previsti nel Bilancio 2025/2027, afferenti al lavoro flessibile del PTFP 2026/2028, si dà atto che la spesa di personale risulta contenuta nei limiti giuridici e nel limite della spesa anno 2009, rideterminata ai sensi di legge, come si evince dal raffronto indicato nel prospetto art. 9, comma 28, dei prospetti PTFP, allegato G al presente documento.

Inoltre, si prevede:

- la conferma dell'appalto di somministrazione e lavoro, finalizzato al reperimento di diversi profili professionali; l'attivazione di tale forma di lavoro flessibile risulta essere più vantaggiosa per l'ente, sia in considerazione del fatto che l'esperimento di procedure selettive necessitano di tempi tecnici considerevoli, sia in funzione dell'eliminazione di tutti i costi di gestione del personale interessato e delle eventuali sostituzioni per assenze a vario titolo, sia tenuto conto che, per il reperimento di peculiari professionalità ricercate in relazione alle funzioni da rendere, risulta maggiormente funzionale la ricerca sul mercato del lavoro mediante selezione a carico dell'agenzia di lavoro somministrato;
- le assunzioni a tempo determinato in esecuzione del piano di funzionamento dei servizi educativi, scolastici e per le famiglie per la seconda parte dell'anno scolastico 2025/2026 e per l'anno educativo 2026/2027, nel rispetto delle somme appositamente destinate e stanziate nel bilancio di previsione 2026/2028.

Per quanto riguarda i servizi educativi, scolastici e per le famiglie, la gestione dei servizi per l'infanzia assume grande rilievo sulle politiche del personale dell'ente, allo scopo di assicurare la copertura delle

posizioni disponibili e delle assenze, siano esse dovute a pensionamenti o a cessazioni di qualunque natura.

L'art. 32, comma 6, del d.l. 104/2020, convertito in legge 126/2020, come da ultimo modificato dal comma 7-*octies* dell'art. 7 del D.L. 198/2022, convertito in Legge n. 14/2023, aveva disposto la proroga al 30 settembre 2024 limitatamente alle graduatorie comunali del personale scolastico ed educativo destinato ai servizi educativi e scolastici gestiti direttamente dai comuni.
Il D.L. 2 marzo 2024, n. 19 "Ulteriori disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)", convertito con modificazioni dalla L. 29 aprile 2024, n. 56, all'art. 15-*bis* "Misure urgenti per assicurare la continuità dei servizi educativi e scolastici dell'infanzia" ha previsto la possibilità di utilizzare fino all'anno scolastico 2026/2027 le graduatorie comunali vigenti del personale scolastico, educativo e ausiliario gestite direttamente dai comuni, al fine di assicurare la continuità dell'erogazione dei servizi educativi e scolastici comunali dell'infanzia.

Con determinazione n. 1972/2024, esecutiva dal 13.08.2024, si è provveduto a prorogare le graduatorie definitive finalizzate all'assunzione a tempo determinato di personale con profilo professionale di "Insegnante comunale" - ex cat. C/C1 – ore Area degli Istruttori - nelle scuole dell'infanzia e nei nidi d'infanzia/servizi integrativi, approvate con determinazione dirigenziale n. 1982/2021 esecutiva dal 17/08/2021, fino all'anno educativo 2026/2027, fatte salve diverse e successive determinazioni di questa Amministrazione.

L'espletamento delle nuove procedure selettive a tempo indeterminato previste nel 2026 consentirà di attingere dalle graduatorie finali per le esigenze di organico a tempo determinato necessarie a garantire la resa dei servizi educativi e scolastici, fermo restando che l'utilizzo delle stesse avverrà in subordine sia alle procedure di stabilizzazione previste dal presente piano occupazionale, sia alle graduatorie a tempo determinato ancora vigenti fino all'anno educativo 2026/2027, tranne nel caso di esaurimento delle stesse.

Con l'obiettivo specifico di dotarsi di una figura professionale esperta in materia di pianificazione e progettazione del sistema della Mobilità (trasporto pubblico, zone a Traffico Limitato, bike sharing, car sharing, ricarica auto elettriche, ecc.), di progettazione del PUMS - Piano Urbano della Mobilità sostenibile e del PGTU - Piano Generale Traffico Urbano, di attività di coordinamento del Centro Unico Permessi che rilascia i permessi ZTL, Sosta, i CUDE e i "Mi Muovo Elettrico", è prevista l'assunzione a tempo determinato, fino alla scadenza del mandato sindacale 2024-2029, di una Alta Specializzazione con inquadramento nell'Area dei Funzionari e della Elevata Qualificazione, ai sensi dell'art. 110, comma 1, del D.Lgs. 267/2000, da assegnare al Settore Ambiente, agricoltura e mobilità – Servizio Mobilità, in possesso di elevate conoscenze tecnico-specialistiche.

Personale dirigenziale a tempo determinato (art. 110, comma 1, D.Lgs. 267/2000)

Relativamente alla compagine dirigenziale a tempo determinato, nell'anno 2026, in seguito alla prevista cessazione dal servizio del Comandante del Corpo di Polizia Locale Terre Estensi (31.08.2026), dirigente a tempo determinato, ex art. 110, comma 1, del D.Lgs. 267/2000, l'Amministrazione provvederà ad assumere le conseguenti determinazioni organizzative per avviare tale forma di reclutamento per la copertura della posizione dirigenziale.

Assunzioni a tempo determinato per il potenziamento degli Uffici di Piano – Distretto Centro Nord

Con atto di Giunta Comunale n. 508 dell'08.10.2204 si è deliberata l''ISTANZA DI ADESIONE ALL'AVVISO PUBBLICO PROMOSSO DAL MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI FINALIZZATO ALL'INCREMENTO DELLA CAPACITÀ DEGLI ATS (AMBITI TERRITORIALI SOCIALI) DI RISPONDERE ALLE ESIGENZE DEI CITTADINI NEL TRIENNIO 2025-2027" (AVVISO PUBBLICATO DAL Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con decreto n. 268 del 07.08.2024).
Con Decreto del Direttore Generale del MLPS n. 40 del 14 marzo 2025, in esito all'adesione all'Avviso pubblico, sono state attribuite al Distretto Centro Nord, di cui il Comune di Ferrara è Capofila, n. 8 (delle 11 richieste) figure professionali previste per il potenziamento degli Ufficio di Piano, da assumere al fine di incrementare la capacità di rispondere alle esigenze dei cittadini.

Il Decreto richiamato definisce ed attribuisce le figure professionali, da assumere da parte del Comune di Ferrara (in quanto Comune capofila), subordinatamente all'esito di una procedura di assunzione realizzata in modo centralizzato da parte dello stesso Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.
L'assunzione delle figure professionali è stata prevista nella Sezione 3.3 – Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) 2025-2027 della deliberazione di Giunta Comunale n. 148 del 08.04.2025 di approvazione del PIAO 2025-2027 e s.m.i..

Le graduatorie regionali finali delle selezioni emanate sono state approvate dal competente Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali e le assunzioni di cui trattasi saranno effettuate presumibilmente entro il primo semestre 2026, con contratti triennali, previa acquisizione delle manifestazioni di interesse circa la preferenza da esprimere per la sede di lavoro disponibile.

Le 8 figure professionali, da inquadrare nell'Area dei Funzionari e dell'Elevata qualificazione del CCNL vigente del comparto Funzioni locali, da assumere con contratto a tempo determinato e pieno per un triennio, completamente finanziate a carico del PN "Inclusione e lotta alla povertà 2021-2027", rimborso oneri diretti ed indiretti compresi, in coerenza con le previsioni del presente piano triennale dei fabbisogni di personale 2026-2028, sono le seguenti:

- n. 2 unità con profilo di "Funzionario amministrativo";
- n. 2 unità con profilo di "Funzionario contabile";
- n. 2 unità con profilo di "Funzionario psicologo";
- n. 2 unità con profilo di "Funzionario educatore professionale socio-pedagogico".

Il personale assunto a tempo determinato e pieno per un triennio, dovrà essere adibito e dedicato in modo esclusivo alle attività connesse alla corretta implementazione e attuazione del sistema integrato dei servizi.

Con l'art. 57, comma 3-*septies*, del D.L. 104/2020, inserito dalla Legge di conversione n. 126/2021, è stato disposto che a decorrere dall'anno 2021 le spese di personale riferite alle assunzioni, effettuate in data successiva alla data di entrata in vigore della legge di conversione del decreto stesso, finanziate integralmente da risorse provenienti da altri soggetti, espressamente finalizzate a nuove assunzioni e previste da apposita normativa, e le corrispondenti entrate correnti poste a copertura delle stesse, non rilevano ai fini della verifica del rispetto del valore soglia di cui ai commi 1, 1-bis, e 2 dell'art. 33, del D.L. n. 34/2019 per il periodo in cui è garantito il predetto finanziamento (c.d. "eterofinanziamento").
Pertanto, i relativi importi verranno portati in detrazione sia dalle spese di personale, sia dalle corrispondenti entrate nel rapporto tra le stesse, per gli anni di riferimento delle assunzioni.

Sostenibilità finanziaria

Ai fini della definizione della programmazione dei fabbisogni di personale che viene declinata nel presente PIAO 2026-2028, nel bilancio di previsione 2026-2028 è previsto un apposito fondo che prevede degli stanziamenti complessivi specifici (IRAP compresa) per ciascuna delle annualità del triennio per il finanziamento delle nuove assunzioni, dal quale, unitamente alle economie dei cessati dell'anno precedente a regime, già finanziate sui singoli capitoli di bilancio per l'attuazione del piano medesimo, verranno attinte le risorse utili alla realizzazione del programma assunzionale, anche ai fini della determinazione delle decorrenze delle assunzioni.

Alla luce del ricalcolo dei parametri economici conseguenti all'approvazione del rendiconto 2025, e ferma restando la verifica della sostenibilità finanziaria, si rivaluterà la programmazione triennale del fabbisogno di personale inserita nel PIAO 2026-2028, qualora dovessero verificarsi nuove e diverse esigenze tali da determinare mutamenti del quadro di riferimento relativamente al triennio in considerazione. Il riferimento a tali modifiche è necessitato sia in termini di esigenze assunzionali emergenti, sia in riferimento ad intervenute modifiche normative, tenuto conto che l'art. 19, comma 8, della Legge n. 448/2001 prevede che gli organi di revisione contabile degli enti locali, accertino che i documenti di programmazione del fabbisogno di personale siano improntati al rispetto del principio di riduzione complessiva della spesa di cui all'art. 39 della legge 27 dicembre 1997, n. 449, e successive modificazioni.

Si conferma il mandato alla Direzione Generale o, in sua assenza, al Segretario generale, con il supporto del Servizio Bilancio, contabilità e personale – U.O. Bilancio personale, per l'effettuazione di un costante monitoraggio dell'andamento delle spese di personale in relazione alle entrate previste a bilancio e con particolare riferimento alle risultanze dei consuntivi della gestione, al fine di verificare la fattibilità e la corretta attuazione del Piano Triennale del Fabbisogno di Personale e con l'obiettivo di non determinare il superamento del valore soglia.

La dotazione organica viene rideterminata in base al personale in servizio, al netto dei dipendenti che cesseranno dal servizio nell'anno 2026 - considerando attualmente unicamente le cessazioni certe che si realizzeranno al compimento del 67° anno di età (limite di vecchiaia) - essendo incerta dal 2026 l'adesione volontaria dei dipendenti rispetto ai requisiti per il raggiungimento in via anticipata del regime pensionistico - al quale vanno aggiunti i contenuti del Piano triennale dei fabbisogni di personale e successivi aggiornamenti.

La dotazione organica, individuando volta per volta le risorse umane che l'amministrazione ritiene rispondenti ai propri fabbisogni, fa da riferimento, altresì, per l'applicazione di quelle disposizioni di legge che assumono la dotazione o la pianta organica come valore parametrale di base (ad esempio, l'art. 110 del D.Lgs. 267/2000).

Il valore assunto a riferimento, quale indicatore di spesa potenziale massima della dotazione organica, secondo quanto indicato dalle Linee di indirizzo, resta quello previsto dalle norme vigenti in materia in termini di spesa di personale e cioè la media del triennio 2011-2013, ai sensi dell'art. 1, comma 557, della legge 296/2006, pari ad € 46.413.356,44 (come da tabella riportata nell'allegato G – prospetti PTFP).

Per la determinazione della spesa di personale a tale titolo si deve fare riferimento alle indicazioni della circolare n. 9 del 17 febbraio 2006 della Ragioneria Generale dello Stato, che indica le componenti da

includere e le componenti da escludere. Nell'ambito di tale limite la previsione di spesa complessiva per il triennio 2026-2028, al netto delle componenti escluse, è la seguente:

- anno 2026 euro 41.485.818,22
- anno 2027 euro 37.835.201,57
- anno 2028 euro 37.915.798,99

Si evidenzia, altresì, che in base all'ultimo Decreto del Ministro dell'Interno del 18 novembre 2020, in riferimento al triennio 2020-2022, il rapporto medio dipendenti-popolazione (valido per gli enti in condizioni di dissesto finanziario) del Comune di Ferrara, che si colloca nella fascia demografica da 100.000 a 249.999 abitanti, è di 1/120.
Per il Comune di Ferrara, la verifica del parametro fornisce tale esito:

- popolazione residente al 31.12.2025: n. 129.728 (dato pubblicato sul sito internet comunale)
- dipendenti a tempo indeterminato dell'ente presenti in servizio al 31.12.2025: n. 901
- 129.728 / 901 dipendenti a tempo indeterminato = 1/144

I prospetti dimostrativi che vengono allegati al presente Piano triennale dei fabbisogni (allegato G_prospetti PTFP) evidenziano le situazioni determinatesi sia alla data di approvazione del rendiconto 2024, sia con riferimento ai dati assestati di bilancio alla data di adozione del presente PIAO 2026-2028 – Sottosezione PTFP 2026-2028, e sono relativi a:

- dimostrazione rispetto art. 1 – c. 557 e 557-quater – L. 296/2006: spesa di personale inferiore alla media del triennio 2011/2013;
- dimostrazione rispetto art. 9 – c. 28 - D.L.78/2010 e s.m.i., sui rapporti di lavoro flessibili;
- calcolo valore soglia, ai sensi del decreto interministeriale 17 marzo 2020 e della Circolare esplicativa del 13 maggio 2020;
- rimodulazione dotazione organica conseguente all'adozione del presente PIAO – PTFP 2026-2028.

Dall'approvazione del Documento Unico di Programmazione (DUP) 2026/2028, di cui alla deliberazione di Consiglio Comunale n. 18 del 16 febbraio 2026, e del Bilancio di Previsione 2026/2028, di cui alla deliberazione di Consiglio Comunale n. 21 del 24 febbraio 2026, è stato adottato il seguente atto generale:

- deliberazione di G.C. n. 93 del 10.03.2026 avente ad oggetto "Variazione in via d'urgenza al Bilancio di previsione 2026-2028. Applicazione al Bilancio di avanzo accantonato presunto 2025 e prelevamento dal Fondo rinnovi contrattuali 2026".

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale è formulato, altresì, nel rispetto delle disposizioni normative richiamate e della verifica delle seguenti condizioni:

- che l'ente non versi nelle situazioni strutturalmente deficitarie di cui all'art. 242 del D.Lgs. 267/2000 e s.m.i.;
- che non vi siano situazioni di soprannumero o eventuali eccedenze di personale per esigenze funzionali o sulla base della situazione finanziaria dell'Ente, ai sensi dell'art. 33 del D.Lgs. n. 165/2001, il quale dispone che le Amministrazioni Pubbliche provvedano annualmente alla relativa ricognizione, dando atto che per l'anno 2026 la rilevazione ha dato esito negativo;

- che l'ente abbia ridotto le spese di personale rispetto al triennio 2011-2013;
- che l'ente abbia adottato, il Plan Equality Gender, che ha sostituito il Piano Triennale delle Azioni Positive, il quale confluisce nell'apposita sezione del presente PIAO, ai sensi del D.P.R. del 24 giugno 2022, n. 81;
- che non sono in atto procedure di reinternalizzazione di funzioni o servizi precedentemente esternalizzati a società partecipate o in regime di controllo di questo ente, per le quali si debba procedere al previo espletamento delle procedure indicate dall'art. 19, comma 8, del D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175, e s.m.i.;
- del rispetto dei termini previsti dalle norme vigenti per l'approvazione dei bilanci di previsione, dei rendiconti e del bilancio consolidato e del termine di trenta giorni dalla loro approvazione per l'invio dei relativi dati alla banca dati delle amministrazioni pubbliche, stabilito dall'art. 9 del D.L. 24 giugno 2016, n. 113, convertito, con modificazioni ed integrazioni, dalla legge 7 agosto 2016, n. 160;
- del rispetto dell'art. 10, comma 5, del D.Lgs. 150/2009, adozione del Piano della performance, specificando che è confluito nel PIAO;
- del rispetto dell'art. 27, comma 2, lettera c), del D.L. 66/2014, convertito nella legge n. 89/2014, di integrazione dell'art. 9, comma 3-bis, del D.L. n. 185/2008, relativo all'obbligo di certificazione dei crediti su apposita piattaforma;
- del rispetto del disposto dell'art. 6-ter, comma 5, del D.Lgs. 165/2001, avendo provveduto all'invio dei Piani Triennali del Fabbisogno di Personale e successive modifiche, già adottati, al Dipartimento della Funzione Pubblica, mediante il sistema SICO. Il PIAO dovrà essere trasmesso dalla Direzione generale, altresì, al Dipartimento della Funzione Pubblica, secondo le modalità dallo stesso definite, ai sensi dell'art. 6, comma 4, del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113.

Infine si dà atto che, in base all'art. 6-ter, comma 5, del D.lgs. 165/2001, il presente piano triennale dei fabbisogni di personale verrà inviato entro 30 giorni dalla sua adozione a SICO.

3.3.3 – IL PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE 2026-2028

Allegato alla presente sottosezione:

- H – Linee guida per il conferimento di incarichi di docenza interna per le attività formative rivolte ai dipendenti dell'Amministrazione Comunale.

Dal 2019 la formazione del personale ha assunto un ruolo centrale nei processi lavorativi del nostro Comune diventando una delle principali leve strategiche per la realizzazione dell'obiettivo di un Comune moderno e una dimensione costante e fondamentale del lavoro. Da una formazione "statica" intesa come adempimento obbligatorio e mera attività collaterale alla gestione del personale si è passati ad un processo formativo sistematico e continuo del personale.

Questo processo formativo continuo riconosce il valore apportato dai nostri dipendenti nelle attività quotidiane dell'Ente e nella qualità dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese. Accanto a innovative politiche di reclutamento del personale, il Comune pertanto continua ad investire sul progetto formativo e sulla pianificazione dei percorsi di sviluppo professionale e personale, in linea con i principi meritocratici e gli indirizzi strategici definiti dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione "*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*" del 14 gennaio 2025.

La sfida dei prossimi tre anni sarà quella di riconoscere sempre di più l'attività di formazione come un momento di crescita individuale e quindi come autentico motore di creazione di valore pubblico in grado di generare effetti positivi sia all'interno dell'organizzazione nel suo complesso che all'esterno, nei confronti della cittadinanza, delle imprese e di tutti gli operatori del territorio.

La formazione nell'ambito dei Comuni cambia, si evolve, al pari del nostro modo di lavorare. Il settore della formazione nel contesto delle PA territoriali ha subito una trasformazione significativa negli ultimi anni, trainato dalle tendenze della tecnologia applicata che stanno rimodellando i metodi di formazione in modo completamente nuovo rispetto ad un decennio fa. La prospettiva dell'intelligenza artificiale applicata alla formazione promette di aumentare ulteriormente la qualità e la personalizzazione dei percorsi formativi, pur richiedendo attenzione in merito alla sicurezza e alla gestione dei dati.

Per garantire il successo degli interventi formativi è fondamentale che il Comune sia in grado, da un lato, di realizzare percorsi formativi coerenti con le proprie strategie e i reali bisogni dell'organizzazione e della Città, dall'altro che sappia proporli ai propri dipendenti, quelli più motivati e dinamici, in modo attraente così da invogliarne l'accesso con modalità varie e gratificanti in tutte le fasi della loro vita lavorativa. La formazione deve essere vista come un momento di crescita professionale per il dipendente motivato e di miglioramento complessivo dei servizi erogati alla città e non come un obbligo burocratico di puro addestramento da misurare sulla base del dato ragionieristico delle ore di formazione fruite.

Con la deliberazione del Consiglio Comunale n. 18 del 16 febbraio 2026 di approvazione del Documento Unico di Programmazione (D.U.P.) 2026-2028 sono stati delineati gli obiettivi strategici in ambito formativo che mirano a rafforzare l'assetto organizzativo ed il capitale umano dell'organizzazione. Gli obiettivi strategici in materia di formazione sono sinteticamente i seguenti:

- accompagnare i processi di inserimento del personale junior neoassunto con una formazione sempre più interdisciplinare e multidisciplinare, dando spazio e continuità al percorso individuale di crescita personale; la qualità della formazione dei neoassunti è fondamentale nel processo e nella fase di onboarding; a tal proposito occorre rafforzare la formazione iniziale in presenza dei nuovi assunti con eventi formativi di benvenuto ad hoc (con qualificati docenti interni) e momenti informali con il team di lavoro; un onboarding formativo efficace accelera l'integrazione e consolida la permanenza nell'organizzazione; al contrario una gestione superficiale e burocratica (con la semplice consegna di carta, fatta di contratti, codici e codicilli) dell'onboarding di un nuovo assunto rischia di cancellare l'entusiasmo e il coinvolgimento portando ad un immediato ripensamento da parte del dipendente junior; oggi le persone giovani migliori non scelgono solo in base alla retribuzione ma cercano contesti lavorativi interessanti con chiare strategie di sviluppo delle competenze e di creazione di opportunità di crescita;
- rafforzare e aggiornare le competenze interne esistenti per lo sviluppo dei dipendenti, per definire percorsi di crescita professionali e per sviluppare le competenze necessarie a raggiungere gli obiettivi e le strategie dell'amministrazione; reskilling e upskilling non sono parole vuote ma servono a far crescere i team di lavoro partendo dalle persone già presenti, senza dover attendere sempre "uomini e mezzi" dall'esterno; la formazione deve diventare parte integrante del lavoro, non una attività extra o a sé stante; attivare percorsi di reskilling e upskilling senza una strategia chiara e con dipendenti scarsamente interessati al proprio miglioramento rischia di generare solo costi e frustrazioni;
- favorire la crescita di una cultura organizzativa connotata dal principio di impegno e responsabilità, ottimizzando la capacità di armonizzare sempre di più l'attività formativa nell'ambito dell'attività lavorativa per promuovere cambiamenti e ottenere miglioramenti significativi per la comunità; il livello di impegno organizzativo ha e deve avere sempre di più un peso determinante nelle politiche retributive e della valutazione. Il benessere organizzativo non è costituito solo dalle condizioni organizzative in ambito lavorativo offerte dall'ente locale ai propri dipendenti ma anche e soprattutto dal grado di impegno e di motivazione al servizio pubblico che si riscontra in ogni dipendente pubblico nel contesto di lavoro interno ed esterno.

La politica formativa per il triennio 2026-2028 svilupperà i seguenti percorsi formativi:

- percorsi di formazione iniziale dei neoassunti (tramite processi di coaching e mentoring);
- percorsi di formazione professionale aggiornata e mirata (tecnica, gestionale, digitale, linguistica);
- percorsi di sviluppo delle soft skills di carattere trasversale (problem solving, lavoro in team, competenze trasversali, leadership, IA);
- percorsi di aggiornamento normativo e regolatorio (per garantire l'allineamento con normative e regolazione anche in materia di sicurezza sul lavoro, di privacy, di cybersecurity, di trasparenza ed anticorruzione);
- percorsi individuali di progressiva crescita personale e professionale con progettazione del percorso formativo di skilling, reskilling e upskilling;
- percorsi di team building per middle management e top management.

L'Amministrazione promuove il passaggio da una logica prevalentemente orientata al *training* ad un approccio di *learning*, inteso come formazione continua incorporata nei processi di lavoro, trasversale, multidisciplinare (informatica, lingue, soft skills, intelligenza artificiale, aggiornamenti specifici di settore), fruibile attraverso varie modalità (in presenza, e-learning, seminari o autoformazione

riconosciuta sulla piattaforma formativa e-learning del Comune o sulla piattaforma *Syllabus* del DFP, affiancamento formativo on the job, sperimentazione operativa, project work, docenza interna). Tale evoluzione consente di realizzare la correlazione tra sviluppo delle persone, miglioramento dei processi e dei risultati attesi, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Amministrazione e con il principio di creazione di valore pubblico.
Ferrara richiede un cambio di marcia e di approccio culturale alle donne e agli uomini che lavorano quotidianamente in Comune, cambiamento che comporta il mutamento del modo di considerare la formazione. Investire nella formazione significa crescita della motivazione a servire la propria Città e dell'identità del dipendente pubblico volenteroso e quindi in ultima analisi significa investire nel futuro della nostra Comunità.

ASSI DI PROGRAMMAZIONE FORMATIVA PER IL TRIENNIO 2026-2028:

Formazione specifica linguistica

Nel corso del 2026 l'Amministrazione intende attivare specifici percorsi formativi di lingua inglese, finalizzati al rafforzamento delle competenze linguistiche del personale, con particolare attenzione ai dipendenti sia operativi che apicali per i quali la comprensione della lingua inglese e le capacità comunicative assumono valenza fondamentale rispetto al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

I percorsi di consolidamento delle competenze linguistico-comunicative saranno strutturati in modalità individuale e personalizzata, con lezioni fruibili online tramite piattaforma di e-learning e svolte con docente in videoconferenza. Il sistema consentirà ai partecipanti di prenotare autonomamente le singole lezioni, favorendo una gestione flessibile della formazione ed una migliore conciliazione con le esigenze lavorative.

L'iniziativa formativa è finalizzata non solo al miglioramento delle competenze linguistiche, ma anche al rafforzamento della capacità dell'ente di interagire in contesti europei ed internazionali, partecipare a reti di cooperazione tra amministrazioni locali e sviluppare relazioni e networking con altre città europee e organismi internazionali. Il potenziamento della lingua inglese consentirà, infatti, di agevolare lo scambio di esperienze e di buone pratiche amministrative (best practices), contribuendo al miglioramento continuo dell'azione amministrativa e alla crescita delle competenze del personale coinvolto.

L'Amministrazione intende, altresì, promuovere specifiche iniziative di formazione linguistica in modalità di gruppo, rivolte a dipendenti appartenenti a servizi omogenei dal punto di vista organizzativo individuati in base alle esigenze funzionali dei diversi settori dell'Ente.

I percorsi mirano a sviluppare competenze comunicative in lingua inglese applicate a contesti operativi quotidiani e a situazioni professionali tipiche dei singoli settori, con particolare attenzione al lessico specifico e alle abilità pratiche di interazione.

La formazione di gruppo, progettata in modo mirato e contestualizzato, rafforzerà l'efficacia comunicativa del personale nei rapporti con l'utenza e con interlocutori internazionali, favorendo al contempo la condivisione di esperienze e l'apprendimento collaborativo tra colleghi.

Alta formazione universitaria – talent management

Nel corso del 2026 l'Amministrazione intende confermare la collaborazione con l'Università degli Studi di Ferrara per la partecipazione del personale più dinamico ai percorsi di alta formazione rappresentati sia dal Master PERF.ET sul miglioramento delle Performance degli Enti Territoriali e delle altre Pubbliche Amministrazioni per la creazione di Valore Pubblico che dal Master ANT.COP. sugli appalti pubblici, prevenzione della corruzione, sostenibilità ed innovazione.

Tali percorsi di alta formazione consentono di sviluppare competenze specialistiche e avanzate in ambiti strategici per il funzionamento degli enti locali, tra cui la programmazione e il controllo delle performance, la creazione di valore pubblico, la governance delle organizzazioni pubbliche, la gestione dei contratti pubblici, la prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa. I programmi formativi, curati da importanti personalità della comunità scientifica, sono orientati al rafforzamento delle capacità del personale di supportare i più delicati e complessi processi decisionali, migliorare la qualità dei servizi erogati e garantire il rispetto della normativa di settore, anche attraverso l'utilizzo di strumenti innovativi di gestione e controllo.

La partecipazione ai suddetti percorsi formativi si inserisce nel quadro delle azioni di sviluppo delle competenze del personale e di rafforzamento della capacità amministrativa dell'Ente, contribuendo al miglioramento continuo dell'azione amministrativa e alla diffusione di modelli organizzativi e gestionali orientati all'efficacia, all'efficienza e alla creazione di valore pubblico.

Comunità di pratica per le risorse umane

Nel corso del 2026 l'Amministrazione intende promuovere la partecipazione del personale che opera in tutte le unità organizzative nell'ambito della gestione delle risorse umane alla "Comunità di Pratica degli Specialisti delle Risorse Umane – Syllabus Community", promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica in attuazione delle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2023 e del 14 gennaio 2025. L'iniziativa è finalizzata a favorire il confronto professionale, lo scambio di esperienze e la diffusione di buone pratiche tra le amministrazioni pubbliche, contribuendo al rafforzamento delle competenze del personale impegnato nelle politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane. L'Amministrazione intende valorizzare la partecipazione alle Comunità di pratica che stanno acquisendo un'importanza sempre maggiore con il passare del tempo.

Partecipazione a reti professionali e iniziative formative di settore

Nel corso del 2026 l'Amministrazione intende promuovere la partecipazione del personale alle iniziative formative e di confronto promosse da ANDIGEL – Associazione Nazionale dei Direttori Generali degli Enti Locali, quali il percorso "Dirigenti fuori dal Comune", il Forum DG, nonché webinar, web conference e momenti di confronto e interviste tematiche. Tali iniziative formative rappresentano importanti occasioni di aggiornamento professionale, confronto tra amministrazioni e condivisione di esperienze innovative nella gestione degli enti locali, favorendo lo sviluppo di competenze manageriali, organizzative e di leadership pubblica. In particolare, il percorso "Dirigenti fuori dal Comune" propone momenti di formazione e scambio diretto tra middle management, dirigenti e direttori generali degli enti locali, finalizzati ad individuare competenze e strumenti utili per affrontare le sfide dell'innovazione amministrativa e del miglioramento dell'azione pubblica. In collaborazione con il CUG l'amministrazione intende proseguire l'attività formativa e di aggiornamento in merito alla promozione delle pari opportunità e dell'uguaglianza di genere.

Scambio di buone pratiche tra città

Nel corso del 2026 l'Amministrazione intende promuovere la partecipazione a iniziative di cooperazione e apprendimento tra città europee, anche attraverso la candidatura, insieme alle città di Tallin (Estonia) e di Norrkoping (Svezia), al progetto europeo City-to-City Exchanges, nell'ambito dell'iniziativa europea EUI - European Urban Initiative, finalizzato allo scambio di esperienze tra amministrazioni locali su sfide legate allo sviluppo urbano sostenibile. In particolare, si intende sviluppare un percorso trilaterale di confronto sul tema del gemello digitale e dei processi di digitalizzazione, con momenti di scambio e formazione tra le amministrazioni coinvolte che potranno includere visite studio reciproche e attività di confronto operativo, su tematiche quali ambiente e mobilità, sistemi informativi e gestione dei dati, patrimonio pubblico, pianificazione urbanistica ed edilizia. Parallelamente, l'Ente intende proseguire la partecipazione al progetto "s-Cambio Comune" promosso da ANDIGEL, che favorisce lo scambio di esperienze e buone pratiche tra enti locali attraverso percorsi di confronto e mobilità professionale tra personale di diverse amministrazioni, contribuendo allo sviluppo delle competenze del personale e all'innovazione dei processi amministrativi.

Docenza interna per attività formative

Nel corso della seconda metà del 2026 saranno avviate le attività di docenza interna a cura del personale inserito nell'elenco dei docenti interni dell'Ente, al fine di valorizzare le competenze professionali presenti all'interno dell'amministrazione e favorire la diffusione di conoscenze ed esperienze tra il personale in servizio. Il docente interno diventa un vero e proprio facilitatore, un coach che guida i suoi colleghi partecipanti alla scoperta della dimensione più operativa dei vari dossier stimolando la riflessione e le soluzioni attraverso casi ed esercitazioni. Le attività formative saranno organizzate secondo quanto previsto dalle "Linee guida per il conferimento di incarichi di docenza interna per le attività formative rivolte ai dipendenti dell'Amministrazione Comunale". Tali iniziative si inseriscono nelle politiche di sviluppo delle competenze del personale e di promozione di modalità di apprendimento collaborativo e condivisione delle buone pratiche organizzative per mantenere alta la motivazione e migliorare le performance. Il supporto di colleghi docenti interni che conoscono le reali esigenze lavorative e di contesto diventa fondamentale per la crescita professionale di tutto il personale in servizio e per il personale di nuova assunzione.

Formazione per il personale in somministrazione – progetto "On the Job"

Per favorire l'inserimento operativo e l'aggiornamento delle competenze del personale in somministrazione, l'Amministrazione intende attivare il progetto "Formazione On the Job" in collaborazione con Formatemp. I percorsi prevedono affiancamento pratico in presenza da parte di un tutor individuato all'interno dell'Ente, con gruppi ristretti di partecipanti e giornate consecutive coerenti con l'attività lavorativa. Il progetto può essere attivato sia all'inizio del contratto, per favorire l'inserimento nei processi lavorativi, sia in itinere, in caso di aggiornamento delle mansioni. Questa formazione rappresenta un'occasione strategica per incrementare la qualificazione del personale, migliorando le competenze operative e organizzative, e consente all'Ente di beneficiare del rimborso previsto dal Fondo Formatemp, con un vantaggio sia professionale che economico.

Progetto di Onboarding personale junior – progetto di Age Management personale senior

In un contesto lavorativo in cui convivono persone di età, esperienze e aspettative molto diverse, diventa fondamentale attuare delle politiche di age management propedeutiche a trovare un equilibrio tra le competenze dei lavoratori più giovani e quelle dei profili senior più motivati e competenti. L'Age Management, infatti, non si limita a considerare l'età anagrafica, ma punta a valorizzare le specificità di ogni generazione: da un lato i giovani, spesso portatori di forti competenze digitali, flessibilità e apertura al cambiamento organizzativo; dall'altro i lavoratori senior più esperti, che rappresentano un patrimonio fondamentale di conoscenze, di esperienza e di visione organizzativa. Attraverso strumenti come il coaching, il mentoring, il reverse mentoring, la formazione continua l'ente può favorire uno scambio reciproco di competenze e creare ambienti di lavoro più collaborativi. In questo scenario, diventa sempre più evidente come non sia efficace adottare un approccio uniforme nella gestione delle risorse umane. Le esigenze, le motivazioni e le aspettative cambiano, infatti, in base alla fase della vita e della carriera. Per questo motivo, si parla sempre più di una gestione "generation oriented", capace di adattare strumenti e politiche formative alle diverse fasce d'età, promuovendo al contempo punti di convergenza come il benessere lavorativo, la crescita professionale e la flessibilità organizzativa. Alla luce di queste considerazioni e dei cambiamenti demografici in atto — come l'allungamento della vita lavorativa e la necessità di integrare sempre di più nelle PA le nuove generazioni — l'amministrazione intende investire nella progettazione nel 2026 di specifici percorsi formativi e progettuali legati all'Age Management. L'obiettivo è quello di accompagnare l'organizzazione verso un modello formativo più stimolante ed efficace, capace di valorizzare tutte le risorse disponibili. In particolare, questi investimenti saranno orientati a:

- sviluppare programmi individuali e su misura di coaching, mentoring e reverse mentoring per favorire lo scambio di competenze del servizio pubblico tra i dipendenti junior e senior;
- promuovere programmi di formazione continua e aggiornamento professionale su tematiche di rilievo per tutte le generazioni;
- migliorare il livello di engagement e di soddisfazione dei dipendenti più talentuosi;
- supportare il management nello sviluppo di uno stile di leadership più flessibile, empatico e capace di ispirare e guidare il cambiamento.

In definitiva, l'obiettivo non è quello di privilegiare una generazione rispetto a un'altra, ma di costruire un sistema ibrido in cui le differenze diventino un punto di forza, un valore aggiunto, una leva strategica per il futuro in grado di sostenere la crescita organizzativa e favorire un ambiente di lavoro più equilibrato, collaborativo e orientato ad una visione di lungo periodo.

Team Building

L'obiettivo del percorso di team building formativo è quello di creare gruppi di lavoro ad alto potenziale, migliorando il clima di gruppo e sviluppando un forte senso di appartenenza. Le iniziative di team-building in outdoor consentono di facilitare una cultura del lavoro collaborativa e favoriscono l'uso della creatività e del pensiero fuori dagli schemi, allontanando i dipendenti dal lavoro e dalla routine abituale. Questa metodologia formativa permette di allenare contemporaneamente competenze trasversali individuali e di gruppo.

Percorsi di formazione tematici sulla gestione del rischio

Proseguirà nel 2026 la collaborazione con Aon spa, società specializzata in consulenza e soluzioni assicurative, per l'organizzazione di corsi formativi specifici dedicati. L'iniziativa si inserisce in una

strategia più ampia di gestione del rischio, con l'obiettivo di trasformare le criticità emerse nelle analisi tecniche in consapevolezza operativa per il personale dell'Ente.

I corsi affrontano diverse aree tematiche fondamentali. In primo luogo, il Risk Management e la valutazione dei rischi, per fornire strumenti utili all'identificazione e all'analisi dei rischi materiali, patrimoniali ed emergenti, come quelli legati al Cyber e al Covid, promuovendo un approccio proattivo nella prevenzione dei danni. La gestione dei sinistri rappresenta un altro aspetto centrale, con l'obiettivo di uniformare le procedure operative e ottimizzare l'istruttoria delle pratiche, anche in collaborazione con il Gruppo Intersettoriale di Lavoro (GIL). Infine, la formazione mira a sviluppare una cultura assicurativa specifica, sensibilizzando il personale coinvolto nelle polizze di Responsabilità Civile verso Terzi (RCT/O) e approfondendo clausole innovative per una gestione più efficace dei dossier quotidiani.

Per garantire l'efficacia dei percorsi formativi dedicati, Aon spa mette a disposizione un team di esperti, specializzato nella formazione per Enti Pubblici, e un'unità dedicata al coordinamento e all'aggiornamento tecnico che elabora programmi su misura per il nostro Comune e focus group tematici.

Formazione specifica rivolta al personale educativo

La formazione specifica del personale educativo rappresenta un elemento fondamentale per garantire la qualità dei servizi 0/6 del Comune di Ferrara. Per questo motivo, la Direzione, insieme ai responsabili del Sistema Integrato 0/6, l'inclusione scolastica e il gruppo di coordinamento pedagogico, redige ogni anno un piano formativo mirato, rivolto a tutto il personale dei servizi educativi e integrativi 0/6.

Le competenze professionali del personale insegnante, orientate allo sviluppo di una professionalità riflessiva, in grado di osservare, ascoltare, documentare e valutare i processi educativi, in relazione anche ai bisogni espressi da cambiamenti familiari e sociali, vengono sostenute ed aggiornate, di anno in anno, con interventi formativi differenziati e plurimi, da parte di docenti esperti di particolari ambiti disciplinari. Durante tutto l'arco dell'anno educativo i docenti partecipano alle iniziative di formazione/aggiornamento, secondo un calendario preciso su temi e argomenti che possono riguardare sia aspetti più generali del processo evolutivo dei bambini, sia metodologie e tecniche didattiche particolari strettamente rapportate ai percorsi educativi, sia, ancora, strumenti specifici utili al rilevamento e monitoraggio della qualità dei servizi. Un'attenzione particolare è riservata anche alle dinamiche relazionali e al benessere organizzativo che caratterizzano la vita del gruppo di lavoro, elemento strutturale della progettualità dei servizi.

Formazione specifica rivolta al personale del Corpo di Polizia locale

Il personale del Corpo di Polizia Locale nel corso del 2026, parteciperà alle sessioni formative di approfondimento sistematicamente proposte ed organizzate dalla Scuola Interregionale di Polizia Locale sulle materie di specifica competenza quali, a solo titolo di esempio, polizia giudiziaria, edilizia, ambiente, codice della strada e commercio.

Sarà inoltre valutata l'offerta formativa proposta anche da altre piattaforme e organizzazioni quali ad esempio convegni di approfondimento sulla videosorveglianza ed utilizzo interforze dei varchi di lettura targhe, sul controllo dei falsi documentali e sull'autotrasporto

In collaborazione con l'Agenzia Regionale per la Sicurezza Territoriale e la Protezione Civile e l'Associazione Volontari di Protezione Civile tutto il personale del Corpo sta partecipando agli incontri informativi di approfondimento delle tematiche relative alla diffusione della cultura di Protezione Civile nell'ambito della Campagna "Io Non Rischio 2026" con l'obiettivo di creare e perfezionare la sinergia ed il contatto tra le diverse realtà facenti parte del sistema nazionale di protezione civile.

Proseguono inoltre i percorsi formativi ed addestrativi di tecniche operative e di polizia stradale, specifiche per le mansioni svolte.

Formazione specifica in materia di salute e sicurezza sul lavoro

L'offerta formativa prevede nel corso del 2026 prevede:

- Formazione obbligatoria Generale e Specifica per l'esercizio alla mansione ai sensi dell'art. 37 del D.lgs 81/08 di tutti i lavoratori comunali che sono stati neoassunti o nel caso in cui non ne fossero in possesso;
- Formazione degli addetti alle squadre di emergenza Antincendio e Primo Soccorso per i lavoratori designati a tale ruolo;
- Prova di Idoneità Tecnica Antincendio presso il Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco per le insegnanti nidi d'infanzia e i lavoratori che operano in locali con capienza superiore ai 100 posti a sedere o in locali mostre di superficie superiore ai 1000 metri quadrati;
- Aggiornamenti formativi a tutti i lavoratori per tutte le tipologie di corso legate alla sicurezza sul lavoro, nel caso in cui il periodo di validità sia scaduto;
- Istruzioni formative sull'utilizzo della centrale antincendio presente nella sede di lavoro, in occasione della prova di evacuazione;
- Corsi facoltativi legati a specifici rischi, su richiesta del Datore di Lavoro o dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza.

Monitoraggio, valutazione e rendicontazione della formazione del personale – Open Badge

In coerenza con gli indirizzi della Direttiva del Ministro per la PA del 14 gennaio 2025, l'Ente prevede il rafforzamento dei sistemi di valutazione e monitoraggio della formazione nel corso dell'anno. In particolare, attraverso l'ampliamento delle tecnologie digitali dell'applicativo Maggioli e del Portale del dipendente, sarà favorita la rilevazione sistematica delle attività di formazione svolte, il monitoraggio della partecipazione del personale e il completamento dei percorsi formativi, garantendo una gestione puntuale e tracciabile delle attività formative dei dipendenti. L'obiettivo è quello di disporre, a partire dal 2026, di un vero fascicolo formativo digitale per ogni dipendente per rendere sempre più tracciabile e verificabile il percorso formativo e per disporre dei dati utili all'amministrazione per conoscere l'effettivo andamento delle attività formative. A tal fine nell'ambito del Team Formazione si svilupperà un'analisi degli Open e Digital Badge che rappresentano uno degli strumenti più efficaci e riconosciuti per valorizzare percorsi formativi e l'acquisizione di competenze. I traguardi formativi raggiunti dovranno essere sempre più valorizzati nell'ambito delle procedure selettive previste dal contratto collettivo nazionale di lavoro.

3.4 – OBIETTIVI E PERFORMANCE PER FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE

NORMATIVA DI RIFERIMENTO

- Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 *"Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni Pubbliche"*, che, all'art. 57, istituisce i Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG);
- Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n. 198 *"Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'art. 6 della Legge 28 novembre 2005, n. 246"*, che riprende e coordina in un Testo Unico le disposizioni e i principi di cui al D. Lgs. 23 maggio 2000, n. 196 *"Disciplina dell'attività delle consigliere e dei consiglieri di parità e disposizioni in materia di azioni positive"* e alla Legge 10 aprile 1991, n. 125 *"Azioni positive per la realizzazione della parità uomo donna nel lavoro"*;
- Legge 4 novembre 2010, n. 183 *"Deleghe al Governo in materia di lavori usuranti, di riorganizzazione di enti, di congedi, aspettative e permessi, di ammortizzatori sociali, di servizi per l'impiego, di incentivi all'occupazione, di apprendistato, di occupazione femminile, nonché misure contro il lavoro sommerso e disposizioni in tema di lavoro pubblico e di controversie di lavoro"*, che, all'art. 21, introduce misure atte a garantire pari opportunità, benessere di chi lavora e assenza di discriminazioni nelle amministrazioni pubbliche;
- Direttiva 4 marzo 2011 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e del Ministro per le Pari Opportunità *"Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contra le discriminazioni"*;
- Direttiva 26 giugno 2019, n. 2 del Ministro per la Pubblica Amministrazione *"Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni Pubbliche"*, che definisce le linee di indirizzo volte ad orientare le Amministrazioni Pubbliche in materia di promozione delle pari opportunità, richiamando le disposizioni nazionali e gli indirizzi comunitari, in particolare la Strategia per la crescita dell'Europa 2020, e sottolinea l'importanza delle misure di conciliazione tra tempi di vita familiare, privata e professionale individuate quale strumento per migliorare il tasso di occupazione compatibile con le responsabilità familiari e le esigenze della vita privata. La Direttiva richiama inoltre il concetto di *gender mainstreaming*, una strategia di progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione delle politiche e dei programmi volta alla promozione e al rispetto del principio di uguaglianza di trattamento tra uomo e donna, alla rimozione delle situazioni di disuguaglianza e al raggiungimento della parità tra i sessi;
- Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81 *"Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione"*, che annovera il Piano Triennale delle Azioni Positive, disciplinato dall'art. 48, comma 1, del D. Lgs. 11 aprile 2006, n. 198, tra gli adempimenti assorbiti dal PIAO;
- Direttiva 29 novembre 2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione *"Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme"*;
- Direttiva 14 gennaio 2025 del Ministro per la Pubblica Amministrazione (cosiddetta *Direttiva Zangrillo*) *"Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti"*;
- Statuto del Comune di Ferrara, che, all'art. 4, comma 2, lett. e), stabilisce che l'Ente *"adotta piani di azioni positive tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la*

piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro attraverso discriminazioni sulla base del sesso, dell'orientamento sessuale, dell'identità di genere ovvero sulla base di qualsiasi altro elemento identificativo".

ADOZIONE DI AZIONI POSITIVE

La promozione delle pari opportunità nella Pubblica Amministrazione necessita di un'adeguata attività di pianificazione e programmazione al fine di rendere l'azione amministrativa più efficiente ed efficace. Le Azioni Positive hanno la finalità di tutelare i dipendenti da qualsiasi forma di discriminazione in ambito lavorativo, diretta e indiretta, favorendo pertanto l'inclusione lavorativa e sociale.

Il PIAO 2026-2028 rappresenta lo strumento utile per offrire a tutte le lavoratrici e i lavoratori la possibilità di svolgere la propria attività in un contesto organizzativo sicuro, qualificante, interessante e attento alla prevenzione delle situazioni di malessere e disagio, in conformità a quanto disposto dal D. Lgs. n. 198/2006 "Codice delle Pari opportunità tra uomo e donna".

In questa sottosezione sono riportate le iniziative di sensibilizzazione e diffusione di una cultura di pari opportunità nell'ambiente di lavoro promosse dal Comune e finalizzate al monitoraggio dell'equilibrio di genere, alla valorizzazione delle differenze, alla conciliazione dei tempi di vita-cura-lavoro ed alla prevenzione delle situazioni di malessere.

Tali azioni sono state individuate in coerenza con quanto disciplinato dalla Direttiva n. 2/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione la quale prevede che il Piano delle Azioni Positive, oggi assorbito nel PIAO, persegua le seguenti finalità:

- superare la frammentarietà dei precedenti interventi con una visione organica;
- sottolineare fortemente il legame tra pari opportunità, benessere organizzativo e performance delle amministrazioni;
- semplificare l'implementazione delle politiche di genere con meno adempimenti e più azioni concrete;
- rafforzare il ruolo del CUG con la predisposizione di pillole informative;
- spingere la Pubblica Amministrazione ad essere un datore di lavoro esemplare, punto di partenza per un cambiamento culturale del Paese.

Le linee di attività e le misure attuative indicate nel presente documento sono espressione di una fattiva collaborazione tra tutte le componenti organizzative coinvolte: Direzione Generale, Assessorato alle Pari Opportunità e Politiche del Lavoro, Datori di Lavoro, Consigliera di Parità Provinciale e Comitato Unico di Garanzia.

OBIETTIVI STRATEGICI GENERALI

In continuità con i precedenti Piani delle Azioni Positive, si definiscono i seguenti obiettivi strategici.
Obiettivo 1: Benessere Organizzativo;
Obiettivo 2: Pari Opportunità e Conciliazione lavoro e vita personale e familiare;
Obiettivo 3: Contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica.

Obiettivo 1: Benessere Organizzativo

L'Organizzazione Mondiale della Sanità nel 1948 definiva la salute come "lo stato di completo benessere fisico, mentale e sociale" distinguendola quindi dalla semplice assenza di malattia o d'infermità.
Più recentemente i temi del benessere e clima organizzativo sono stati oggetto di ampia discussione e anche di attenzione amministrativa, per addivenire alla sua definizione in questi termini "la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione".
È stato dimostrato da diversi studi che la capacità di una azienda o di un ente di promuovere e diffondere il benessere dei propri collaboratori abbia un forte impatto positivo sul clima lavorativo, conseguentemente sulla produttività lavorativa che ricade efficientemente sulla collettività. Il modo in cui i dipendenti vivono la relazione con l'ente di cui fanno parte, incide notevolmente sulla motivazione personale e di gruppo poiché il senso di appartenenza all'organizzazione, la condivisione dei valori e della cultura conferiscono significato all'attività di ognuno.
In questo circolo virtuoso, elementi come la motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono fondamentali all'incremento del benessere psicofisico che si riflette positivamente sulla soddisfazione e sulla produttività.
Per agire in maniera vantaggiosa sul benessere organizzativo, l'Amministrazione insiste nell'attenzione dedicata alla *comunicazione interna*, anche attraverso tecnologie digitali, con l'obiettivo di *favorire una crescente e diffusa circolazione delle informazioni ed una gestione collaborativa e partecipativa* che punti a rafforzare la motivazione intrinseca e il senso di appartenenza all'organizzazione.

Obiettivo 2 - Pari Opportunità e Conciliazione lavoro e vita personale e familiare

Su scala nazionale, in linea con quanto definito dal Next Generation EU, nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza è stata posta la parità di genere come una delle tre priorità trasversali a tutte le missioni del programma, prevedendo di "mettere la parità di genere come criterio di valutazione di tutti i progetti (*gender mainstreaming*) e promuovendo una strategia integrata di riforme, istruzione e investimento in infrastrutture sociali e servizi di supporto". (Decreto PNRR 2 – Decreto Legge n. 36/2022).
Il tema delle pari opportunità rimane centrale tra le politiche rivolte ai dipendenti, ad esempio, per quanto riguarda la necessità di promuovere una reale condivisione dei carichi di cura familiare tra uomini e donne, sono stati previsti nei confronti di entrambi i sessi istituti di assenza dal servizio per conciliare lavoro e vita privata in quanto è stato accertato che purtroppo ancora molte donne devono sopportare – spesso in solitudine - il peso della riorganizzazione dei tempi della propria vita quotidiana suddivisa tra la cura dei familiari e gli adempimenti lavorativi (in misura maggiore rispetto agli uomini).
È fondamentale contrastare gli stereotipi culturali che cristallizzano il ruolo di vigilanza e di cura nel solo genere femminile.
Il Comune dedica pertanto attenzione alla necessità di *armonizzare i tempi di vita personale, familiare e lavorativa attraverso varie forme di flessibilità*, con l'obiettivo di contemperare le esigenze della persona con le necessità di funzionalità dell'Amministrazione.

Il Comune di Ferrara nell'anno 2023 ha approvato il Regolamento del "Lavoro da remoto con vincolo di tempo e di luogo". Tale strumento di flessibilità ha trovato un positivo riscontro, sia da parte dei lavoratori che ne hanno usufruito sia da parte dei Dirigenti che lo hanno autorizzato e supportato.

E' auspicabile che il Comune di Ferrara continui a farsi promotore di altri strumenti di flessibilità quali quello del lavoro agile, anche alla luce dell'entrata in vigore dei CCNL del Comparto Funzioni Locali e dell'Area Funzioni Locali 2022-2024 il 23 Febbraio 2026, in modo tale da perseguire finalità non solo di work-life balance, ma di valorizzazione delle competenze, ancorandole al raggiungimento degli obiettivi prefissati, di favorire la responsabilizzazione del personale, incrementare le potenzialità offerte dalla strumentazione digitale, promuovere la sostenibilità ambientale, la riduzione dei costi e dei rischi legati agli spostamenti.

Nell'ambito della "Formazione professionale del personale" vi è un costante impegno profuso a supporto della transizione al digitale, già ampiamente avviata, per cui proseguiranno le misure volte alla *riduzione del digital gap*, che amplifica e spesso ricalca altre fratture potenzialmente in essere tra le dipendenti e i dipendenti dell'Ente, come quella che separa le giovani generazioni da quelle più adulte.

Nel 2025 la Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione Zangrillo ha posto in evidenza la necessità di investire fortemente sullo sviluppo del capitale umano delle Amministrazioni Pubbliche, quale fulcro centrale della strategia di riforma e di investimento promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone, infatti, costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle Amministrazioni e si collocano al centro del loro processo di rinnovamento.
La Direttiva Zangrillo non è una fonte normativa primaria, né secondaria, bensì un atto di indirizzo politico-amministrativo rivolto alle Pubbliche Amministrazioni che non introduce nuovi obblighi giuridici in senso stretto, ma orienta in modo vincolante l'azione organizzativa delle stesse, incidendo direttamente sulle responsabilità dirigenziali e sui sistemi di performance.
Pertanto, per soddisfare il fabbisogno di nuove competenze tecnologiche, è necessario proseguire nel percorso intrapreso di formazione di medio periodo, finalizzato ad *un aggiornamento continuo e uno sviluppo della cultura e della Digital Agility* trasversale a tutta l'organizzazione per consentire alle persone di operare in modo efficace in contesti complessi e sempre più caratterizzati da trasformazioni digitali.
La formazione deve essere accessibile a tutte e tutti, essendo strumento essenziale e strutturale per la creazione di valore pubblico, funzionale allo sviluppo delle competenze, al miglioramento dei processi, alla qualità dei servizi resi ai cittadini e a imprese.
L'attività di formazione e informazione utilizza prevalentemente la piattaforma *www.formacomunefe.it*; le sue potenzialità di questo strumento riguardano la predisposizione di percorsi formativi registrati e fruibili in qualsiasi momento, per garantire la massima partecipazione anche ai dipendenti in regime di part-time o che fruiscono di permessi vari, potendo accedere in differita con orari e modalità flessibili. L'obiettivo costantemente mantenuto è di mettere in campo azioni e progetti che favoriscano la riduzione delle asimmetrie di genere e permettano al contempo la valorizzazione di tutte le diversità legate ad esempio alle variabili dell'età, della cultura, dell'abilità fisica, dell'orientamento sessuale e del plurilinguismo.

Obiettivo 3 - Contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica

Nell'ambito del contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e/o di fenomeni di violenza il Comune promuove l'utilizzo di una *comunicazione rispettosa della differenza di genere*. Il rispetto e la promozione dei diritti per ogni persona sono valori a cui fare riferimento nella comunicazione istituzionale, sia interna che esterna, sempre più attenta alle modalità di rappresentazione dei generi.

A tal fine l'Amministrazione punta alla sensibilizzazione e formazione sulle modalità di linguaggio non discriminanti e sull'adozione di stili relazionali improntati sul rispetto di ogni diversità.
Il rispetto delle differenze è premessa fondamentale di quel benessere che l'Amministrazione deve assicurare ai cittadini, alle cittadine e ai dipendenti, mettendo tutti e tutte nelle condizioni di sentirsi coinvolti e coinvolte e di avere a disposizione strumenti, anche linguistici, per non escludere nessuna persona.
Nominare le differenze con lo scopo di rappresentarle tutte nel loro valore e nella loro importanza per la costruzione di una società plurale, significa realmente creare spazi e dare peso e sostanza all'identità di tutte e tutti.

Già nell'anno 2025 è stato avviato uno studio di fattibilità in merito alla predisposizione di uno *Sportello di Ascolto qualificato*, quale supporto ad eventuali situazioni conflittuali e di disagio maturate in ambito lavorativo ed utile strumento di mediazione per superare la criticità.

È auspicabile che nell'anno 2026, il Comune di Ferrara possa dare attuazione a tale azione positiva, al fine di creare uno strumento concreto per sostenere il benessere organizzativo, ovvero un clima lavorativo improntato sulle pari opportunità, il rispetto nelle relazioni ed il contrasto alle discriminazioni.

LINEE DI AZIONE

Gli obiettivi generali sopra descritti trovano attuazione attraverso le seguenti Linee di Azioni che comprendono alcune iniziative già inserite, programmate o avviate dall'Amministrazione e che si ritiene opportuno mantenere, mentre altre sono di nuova impostazione condivise in seno al CUG e proposte ai vertici dell'Amministrazione.
Le azioni di seguito illustrate, suddivise per Obiettivo, concorrono al raggiungimento di una multidimensionalità di attività finalizzate al benessere lavorativo, che si riflette quindi direttamente sui dipendenti del Comune e indirettamente ma positivamente sulla collettività di riferimento.

Linea di azione su Obiettivo 1. Benessere Organizzativo

Lo strumento chiave per migliorare le competenze, acquisire nuove conoscenze e sentirsi quindi a proprio agio nello svolgimento delle proprie mansioni lavorative è, senza ombra di dubbi, la formazione.
La recente Direttiva del Ministero per la Pubblica Amministrazione (la cosiddetta Direttiva Zangrillo, dal nome del Ministro che l'ha sottoscritte il 14/01/2025 sopra citate) conferma l'assunto che la formazione e la sensibilizzazione rappresentano una leva importante per l'affermazione di una cultura lavorativa e sociale orientata al superamento degli stereotipi e dei pregiudizi per garantire un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di rispetto delle diversità a favore del benessere organizzativo, che incide e concorre al contrasto alle discriminazioni, alle molestie e alla violenza di genere. Inoltre il rafforzamento delle politiche di formazione nella Pubblica Amministrazione, prima destinataria della direttiva sopra citata, costituisce uno specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che viene investito di tale responsabilità per la riqualificazione e/o il potenziamento delle competenze del personale dipendente per conseguire quella dimensione "valoriale" che raggiunge contemporaneamente tre linee di beneficiari: i dipendenti che lavorano nella P.A., quali beneficiari diretti delle iniziative formative, le Amministrazioni stesse che hanno il compito di programmare, organizzare, finanziare, monitorare le attività, i cittadini utenti dei servizi e le imprese quali destinatari dei servizi erogati alla Pubbliche Amministrazioni.

Codice obiettivo	*11.2.7.16*		
Titolo Obiettivo	***ATTUAZIONE E DIFFUSIONE DEL CODICE DI COMPORTAMENTO DEI DIPENDENTI DEL COMUNE DI FERRARA***		
Descrizione obiettivo	Garantire la piena applicazione e diffusione del Codice di comportamento dell'Ente, recentemente aggiornato, attraverso azioni di formazione, sensibilizzazione e monitoraggio. L'obiettivo è consolidare i principi di integrità, trasparenza e correttezza nell'azione amministrativa, promuovendo comportamenti etici e responsabili e contribuendo al miglioramento del benessere organizzativo e della qualità dei servizi erogati.		
Periodo di attuazione	*2026*	*2027*	*2028*
	X		
Responsabile obiettivo	Dott. Francesco Babetto		

	Azioni prioritarie anno 2026	Inizio previsto	Fine prevista	indicatore	Valore atteso
A	Formazione sul codice di comportamento finalizzata anche a promuovere il benessere organizzativo nell'ambito lavorativo	01.01.26	31.12.26	Attività realizzata	SI/NO

Codice obiettivo	*4.5.1.4*		
Titolo Obiettivo	*FORMAZIONE E AZIONI VOLTE A PROMUOVERE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELL'AMBITO LAVORATIVO*		
Descrizione obiettivo	Il "benessere organizzativo" o "salute organizzativa" nella pubblica amministrazione indica le condizioni culturali e organizzative che determinano la qualità della convivenza in ambito lavorativo ed è ormai da tempo un argomento di attenzione, anche normativa. Per esempio: Direttiva Ministero della Funzione Pubblica del 2004 *"Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle P.A."*: prende in considerazione sia il benessere dei lavoratori sia il benessere dell'ente, considerando il primo come un presupposto fondamentale del secondo; Direttiva 29 novembre 2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione *"Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme"*		
Periodo di attuazione	*2026*	*2027*	*2028*
	X		
Responsabile obiettivo	Avv. Sandro Mazzatorta		

	Azioni prioritarie anno 2026	Inizio previsto	Fine prevista	indicatore	Valore atteso
A	Produzione e diffusione del report sui dati raccolti attraverso la somministrazione ai dipendenti del Questionario sul Benessere Organizzativo del Comune di Ferrara (annualità 2025)	01.01.26	30.06.26	Attività realizzata	SI/NO
B	Adesione all'indagine sul benessere organizzativo promossa dalla Rete Provinciale dei CUG	01.01.26	30.06.26	Attività realizzata	SI/NO

C	Organizzazione di webinar per promuovere informazione/formazione sui temi della prevenzione della violenza di genere e della sicurezza personale in ambito lavorativo e extra lavorativo	01.01.2026	30.06.26	N. webinar organizzati	3
D	Realizzazione del Progetto sperimentale *"This Unique"*, consistente nella collocazione nei servizi igienici di alcuni Uffici comunali, a maggior presenza femminile, di assorbenti compostabili gratuiti	01.01.2026	30.06.2026	Attività realizzata	SI/NO
E	Aggiornamento costante del sito web del Comune di Ferrara, parte dedicata alle competenze e ruolo del CUG, con la pubblicazione delle normative di riferimento aggiornate, caricamento di documentazione inerente la materia trattata oltre ai verbali protocollati delle riunioni del CUG.	01.01.2026	31.12.26	Attività realizzata	SI/NO

Linee di Azioni su Obiettivo 2. Pari Opportunità e Conciliazione lavoro e vita personale e familiare

A. Partecipazione alle attività e ai percorsi formativi condivisi all'interno della Rete provinciale dei Comitati Unici di Garanzia e promosse dalla Consigliera Provinciale di Parità.

Codice obiettivo	*4.5.1.5*				
Titolo Obiettivo	*PARTECIPAZIONE ALLE ATTIVITA' DELLA RETE PROVINCIALE DEI CUG*				
Descrizione obiettivo	L'adesione alla Rete Provinciale dei CUG, costituitasi nel 2023, ha come *mission* la promozione di un confronto ampio per condividere riflessioni, esperienze, azioni positive, buone pratiche per promuovere azioni coordinate di pari dignità sul lavoro e realizzare azioni positive di sostegno alle pari opportunità. L'obiettivo è quello di potenziare le iniziative che sostengono le politiche di benessere organizzativo e prevenzione del disagio lavorativo, promuovere la conciliazione dei tempi di vita e lavoro, eliminare ogni forma di violenza morale e psicologica tramite azioni di contrasto e prevenzione alle violenze nei luoghi di lavoro (mobbing), prevenire e combattere tutte le discriminazioni dirette ed indirette oltre a favorire concretamente un equo e sostenibile benessere organizzativo per i lavoratori e per le lavoratrici, anche in relazione agli utenti della Pubblica Amministrazione.				
Periodo di attuazione	*2026*	*2027*	*2028*		
	X	X	X		
Responsabile obiettivo	Avv. Sandro Mazzatorta				
Azioni prioritarie anno 2026		Inizio previsto	Fine prevista	indicatore	Valore atteso
A	Partecipazione alle riunioni della Rete provinciale dei CUG	01.01.26	31.12.28	n. partecipazioni a riunioni anno 2026	≥ 2
				n. partecipazioni a riunioni anno 2027	≥ 2

				n. partecipazioni a riunioni anno 2028	≥ 2
B	Partecipazione alle riunioni di gruppi di lavoro attivati all'interno della Rete Provinciale dei GUC	01.01.26	31.12.28	N. presenze a gruppi di lavoro Anno 2026	≥ 2
				N. presenze a gruppi di lavoro Anno 2027	≥ 2
				N. presenze a gruppi di lavoro Anno 2028	≥ 2
C	Partecipazione ai percorsi formativi e seminari organizzati dalla Rete Provinciale dei CUG	01.01.26	31.12.28	N. partecipazioni a percorsi formativi e seminari Anno 2026	≥ 2
				N. partecipazioni a percorsi formativi e seminari Anno 2027	≥ 2
				N. partecipazioni a percorsi formativi e seminari Anno 2028	≥ 2

B. Partecipazione dei membri del CUG (effettivi e supplenti) ai percorsi formativi di interesse, promossi dalla Rete Nazionale dei CUG per sensibilizzare sulle tematiche della differenza di genere e la tutela del principio di non discriminazione diretta o indiretta nell'ambito lavorativo e sulle pari opportunità.

Codice obiettivo	*4.5.1.6*		
Titolo Obiettivo	*PARTECIPAZIONE DEI MEMBRI DEL CUG (EFFETTIVI E SUPPLENTI) AI PERCORSI FORMATIVI DI INTERESSE PROMOSSI DALLA RETE NAZIONALE DEI CUG*		
Descrizione obiettivo	La Rete Nazionale dei CUG nasce come "azione positiva" per favorire il dialogo e la progettazione comune tra più Amministrazioni con l'intento di valorizzare il ruolo che i Comitati Unici di Garanzia possono avere per prevenire e contrastare ogni forma di discriminazione e realizzare ambienti di lavoro improntati, al tempo stesso, al benessere organizzativo ed alla efficienza nei risultati. L'esperienza di mettere le Amministrazioni a confronto su temi di attenzione alla persona, creando situazioni di sinergia e rafforzamento delle azioni positive, rappresenta senz'altro un valore aggiunto nel panorama del lavoro pubblico e, comunque, del lavoro in genere, e consente di superare le barriere delle individualità delle organizzazioni, dando vita a costruttive forme di confronto e di collaborazione importanti nel contesto della Pubblica Amministrazione.		
Periodo di attuazione	*2026*	*2027*	*2028*
	X	X	X
Responsabile obiettivo	Avv. Mazzatorta Sandro		

	Azioni prioritarie anno 2026	Inizio previsto	Fine prevista	indicatore	Valore atteso
A	Partecipazione alle riunioni della Rete Nazionale dei CUG	01.01.26	31.12.28	n. riunioni di lavoro anno 2026	3
				n. riunioni di lavoro anno 2027	3
				n. riunioni di lavoro anno 2028	3
B	Partecipazione ai percorsi formativi e seminari attivati all'interno della Rete Nazionale dei CUG	01.01.26	31.12.28	n. partecipazioni a percorsi formativi e seminari	4

				anno 2026	
				n. partecipazioni a percorsi formativi e seminari anno 2027	4
				n. partecipazioni a percorsi formativi e seminari anno 2028	4

C. Promuovere e garantire pari opportunità e accessibilità a tutto il personale ai corsi di formazione, aggiornamento, qualificazione professionale attivati dall'Amministrazione, sia interni che esterni, oltre al riconoscimento della professionalità acquisita; promuovere e garantire la massima pubblicità e trasparenza delle procedure di reclutamento del personale e della mobilità, sia interna che esterna, onde favorire la piena partecipazione di chi è interessato; migliorare il benessere lavorativo inteso come equilibrio tra esigenze lavorative ed esigenze di vita privata; innovare le modalità e la funzionalità della comunicazione interna per veicolare in maniera puntuale e trasparente il flusso delle informazioni e comunicazioni dell'ente a tutto il personale di riferimento.

Codice obiettivo	*4.5.1.1*				
Titolo Obiettivo	*PARI OPPORTUNITÀ SULL'ACCESSIBILITÀ E INFORMAZIONE PER TUTTO IL PERSONALE*				
Descrizione obiettivo	La promozione del benessere lavorativo passa anche attraverso una comunicazione fruibile per tutte e tutti, comprensibile, trasparente e tempestiva sulle regole e sulle procedure operative interne dedicate ai vari istituti di assenza e ai vari permessi a disposizione dei dipendenti per conciliare le esigenze personali con quelle di servizio. Il sostegno a situazioni vulnerabili deve essere promosso attraverso interventi informativi dedicati, in modo da facilitare il personale dipendente nell'orientamento della scelta migliore, caso per caso. Al fine di agevolare i percorsi di carriera personale, infine, fondamentale è la conoscenza delle opportunità per tutto il personale dipendente. Le pari opportunità sono assicurate anche attraverso l'inserimento nei fascicoli del personale delle informazioni riguardanti i percorsi professionali e formativi del personale, poiché tali informazioni, gestite per varie finalità e nel rispetto della trasparenza, assicurano la tutela dei diritti a queste ultime correlati.				
Periodo di attuazione	*2026*	*2027*	*2028*		
	X				
Responsabile obiettivo	Dr. Giorgio Bonaldo				
Azioni prioritarie anno 2026		Inizio previsto	Fine prevista	indicatore	Valore atteso
A	Formazione e informazione sugli Istituti di assenza dal servizio per conciliare i tempi di lavoro e vita privata (ore studio, permessi concorso, permessi per motivi personali, per visite mediche, ecc..): criteri e modalità di fruizione alla luce delle novità introdotte dai CCNL del Comparto Funzioni Locali e dell'Area Funzioni locali al tempo vigenti.	01.01.26	31.12.26	Grado di realizzo	100%

	Diffusione di informazioni sulle diverse forme di lavoro a distanza per favorire il benessere lavorativo e la conciliazione tempi vita/lavoro delle/dei dipendenti e sull'istituto delle ferie solidali.	01.01.2026	31.12.2026	Attività realizzata	SI/NO
B	Promozione della massima pubblicità e trasparenza delle procedure di mobilità, onde favorire la piena partecipazione degli interessati al fine di migliorare il benessere lavorativo inteso come equilibrio tra esigenze lavorative ed esigenze di vita privata	01.01.26	31.12.26	Grado di realizzo	100%
C	Innovazione modalità e funzionalità flusso informativo all'interno del Comune di Ferrara. Veicolare in maniera puntuale e trasparente il flusso delle informazioni e comunicazioni dell'Ente a tutto il personale di riferimento	01.01.26	31.12.26	Grado di realizzo	100%
D	Sulla base delle dichiarazioni rese dai lavoratori dell'ente, a seguito della somministrazione di un modulo costruito allo scopo e reso disponibile sullo sportello informatico polifunzionale del Comune di Ferrara, è stata avviata un'attività volta a costruire una banca dati completa, affidabile e strutturata dei fascicoli del personale. Per garantire l'affidabilità del dato, al censimento sopra descritto farà seguito una verifica puntuale delle dichiarazioni sostitutive rese ai sensi e per gli effetti di cui al DPR 445/2000. In esito a tale verifica, si procederà ad implementare ciascun fascicolo con le informazioni riguardanti la formazione professionale ed i percorsi di carriera del personale anche al fine di assicurare la tutela delle pari opportunità.	01.01.26	31.12.27	Grado di realizzo	100%

Codice obiettivo	*11.2.7.28*		
Titolo Obiettivo	*SVILUPPO DI POLITICHE DI WELFARE ORGANIZZATIVO E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO*		
Descrizione obiettivo	Promuovere il benessere organizzativo e la qualità della vita dei dipendenti attraverso lo sviluppo di misure di conciliazione tra vita lavorativa e personale e l'introduzione di strumenti di welfare aziendale. L'obiettivo è migliorare il clima interno, rafforzare il senso di appartenenza e sostenere la motivazione del personale, contribuendo al contempo all'efficienza e alla produttività dell'Ente.		
Periodo di attuazione	*2026*	*2027*	*2028*
	X		
Responsabile obiettivo	Dr. Giorgio Bonaldo		

Azioni prioritarie anno 2026		Inizio previsto	Fine prevista	indicatore	Valore atteso
A	Studio di fattibilità dell'iniziativa di welfare aziendale "*Bimbe e Bimbi in Ufficio*", promossa per aprire i luoghi di lavoro alle/ai figlie e figli delle dipendenti; con l'obiettivo di far conoscere l'ambiente lavorativo dei genitori, rafforzare il senso di appartenenza, migliorare il clima aziendale e promuovere l'equilibrio tra vita professionale e privata.	01.04.2026	31.12.26	Grado di realizzo	100%
B	Studio di fattibilità relativo all'adozione di servizi di welfare aziendale (benefit e scontistica sulla fruizione di alcuni servizi cittadini, forme di assistenza sanitaria e di supporto familiare).	01.04.2026	31.12.26	Grado di realizzo	100%

Linee di Azione su Obiettivo 3. Contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica

Viene confermata l'azione positiva per la predisposizione di strumenti operativi di uno Sportello di Ascolto rivolto al personale che si trova in situazione di disagio nel proprio contesto lavorativo, fornisce un servizio di consulenza su tematiche relazionali ed organizzative finalizzato a individuare strategie e strumenti per superare il disagio individuale e per la risoluzione del problema nell'ambito del contesto lavorativo che lo ha generato.
L'azione positiva intende porre attenzione al benessere organizzativo e psicologico del personale del Comune di Ferrara: preservare la professionalità e insieme la tenuta emotiva del personale significa anzitutto investire sul capitale umano attraverso un sostegno psicologico e sulla promozione del benessere organizzativo dei servizi che, a ricaduta, si riflettono positivamente sul valore pubblico dell'Ente.
Ciò concorre alla promozione della cultura del rispetto nei luoghi di lavoro e – di conseguenza – nei contesti familiari e nella società civile.

Codice obiettivo	*4.5.1.2*
Titolo Obiettivo	*PROMOZIONE DEI DIRITTI, PARI OPPORTUNITÀ, RICONOSCIMENTO, PREVENZIONE E CONTRASTO AD OGNI FORMA DI DISCRIMINAZIONE, MOLESTIA E VIOLENZA ANCHE CON RIFERIMENTO AL BENESSERE ORGANIZZATIVO E ALLA TUTELA DELLA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO*
Descrizione obiettivo	Lo sportello di ascolto viene inteso come misura di prevenzione e/o gestione del disagio o sofferenza individuale che può interessare il personale dipendente per tre diverse categorie di eventi: - per situazioni di *burnout*, come conseguenza di stress lavoro correlato (per cause diverse); - per situazioni straordinarie di stress dovuto ad eventi esterni (ad esempio le pandemie, i terremoti, le alluvioni…); - per situazioni di disagio psicologico di singoli individui derivanti da fattori indipendenti dal luogo di lavoro, sui quali l'ente comunque interviene con la logica della promozione del benessere lavorativo e contrasto al disagio e alla sofferenza causati da episodi di violenza, fisica o verbale.

Periodo di attuazione	*2026*	*2027*	*2028*
	X		
Responsabile obiettivo	Dr. Giorgio Bonaldo		

	Azioni prioritarie anno 2026	Inizio previsto	Fine prevista	indicatore	Valore atteso
A	Predisposizione di strumenti operativi per la costituzione e gestione di uno Sportello di Ascolto, utile a garantire al personale del Comune di Ferrara, su base volontaria, un supporto psicologico, con la finalità di contribuire al miglioramento del proprio benessere lavorativo e di prevenire lo stress lavoro-correlato, il burnout e il mobbing.	01.01.26	31.12.26	Grado di realizzo	SI/NO

MONITORAGGIO DELLE PARI OPPORTUNITÀ E DELL'EQUILIBRIO DI GENERE

Il monitoraggio sull'attuazione del Piano Triennale delle Azioni positive viene svolto attraverso la Relazione del Comitato Unico di Garanzia (CUG), predisposta annualmente entro il 30 marzo.

È un adempimento previsto dalla Direttiva del 4 Marzo 2011 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e del Ministro per le Pari Opportunità recante *"Linee guida sulle modalità di funzionamento dei CUG"*, così come integrata dalla Direttiva del 26 giugno 2019, n. 2 del Ministro per la Pubblica Amministrazione recante *"Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni Pubbliche"*.

La Relazione è formata da una prima parte dedicata all'analisi dei dati sul personale, al 31 dicembre di ogni anno, suddiviso per genere, età e fruizione di vari istituti previsti dalla normativa vigente e da una seconda parte contenente la sintesi delle attività curate direttamente dal Comitato nell'anno di riferimento e la verifica dell'attuazione delle Azioni Positive da esso proposte e realizzate dall'Amministrazione.

La Relazione ha l'obiettivo di fornire uno spaccato sulla situazione del personale dell'Ente e, al tempo stesso, di costituire uno strumento utile per le azioni di benessere organizzativo da promuovere, verificando lo stato di attuazione di quelle già inserite nel Piano di Azioni Positive.

Il CUG ha così il compito di ricongiungere i dati provenienti dai vari attori interni all'Organizzazione per trarne conclusioni in merito all'attuazione delle tematiche di sua competenza: attuazione dei principi di parità e pari opportunità, benessere organizzativo, contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche sul luogo di lavoro.

SEZIONE 4 – MONITORAGGIO

Il monitoraggio del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è finalizzato a verificare il livello di attuazione degli obiettivi programmati e a supportare i processi decisionali dell'Ente, in un'ottica di miglioramento continuo e di generazione di valore pubblico. In coerenza con quanto previsto dall'art. 6 del D.L. n. 80/2021 e dal D.M. n. 132/2022, esso è configurato come un processo unitario, integrato e continuativo, che coinvolge tutte le dimensioni della programmazione e consente una lettura coordinata dei risultati conseguiti, delle risorse impiegate e degli impatti generati.

Il sistema si fonda su un processo ciclico di monitoraggio, analisi e valutazione dei risultati, che consente di confrontare in modo sistematico gli obiettivi programmati con quelli effettivamente conseguiti, individuare eventuali scostamenti e attivare, ove necessario, interventi correttivi, alimentando l'aggiornamento della programmazione. Il monitoraggio si sviluppa su più livelli tra loro integrati, riguardando la dimensione strategica (valore pubblico e indirizzi di mandato), quella gestionale (performance organizzativa e individuale), quella organizzativa (coerenza tra assetto, risorse e obiettivi) e gli ambiti della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il sistema coinvolge in modo coordinato i diversi attori dell'organizzazione:

- i dirigenti, responsabili del monitoraggio degli obiettivi assegnati;
- il Nucleo Tecnico di Valutazione, che presidia il funzionamento complessivo del sistema e la coerenza con il ciclo della performance;
- il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza per gli ambiti di competenza;
- le strutture organizzative, che assicurano la raccolta e la validazione dei dati.

Il monitoraggio si realizza attraverso un insieme coordinato di strumenti previsti dalla normativa vigente, tra cui il controllo strategico, il controllo di gestione, la Relazione sulla performance, i documenti di rendicontazione economico-finanziaria e gli strumenti in materia di anticorruzione e trasparenza, che garantiscono una rilevazione periodica e strutturata dei risultati.

Sezione	Documento	Cadenza	Tempistica	Riferimento normativo
2. Valore Pubblico, Performance, Anticorruzione	Stato di attuazione dei programmi Controllo strategico	Annuale	31 luglio	Art. 147 ter D.Lgs. n. 267/2000
	Referto Controllo di Gestione allegato al Rendiconto	Annuale	30 aprile	Art. 11 D.Lgs. n. 118/2011
	Relazione sulla Performance	Annuale	30 giugno	Art. 10 D.Lgs. n. 150/2009
	Relazione di Fine Mandato	Mandato	Entro il sessantesimo giorno antecedente la data di scadenza del mandato	Art. 4 D.Lgs. n. 149/2011
	Relazione CUG stato attuazione disposizioni in materia di pari opportunità	Annuale	30 marzo	Direttiva Presidente Consiglio Ministri n. 2/2019
	Obiettivi accessibilità digitale	Annuale	31 marzo	Art. 9 D.L. n. 179/2012,

				convertito in Legge n. 221/2012 Circolare AgID n. 1/2016
	Dichiarazione di accessibilità	Annuale	23 settembre	Direttiva UE 2016/2102 Art. 9 Legge n. 4/2004
	Relazione annuale RPCT (modello ANAC)	Annuale	15 dicembre *o altra data stabilita da comunicato Presidente ANAC*	Art. 1 L. n. 190/2012
	Controlli di regolarità amministrativa degli atti	Quadrimestrale	Quadrimestrale	Art. 147 bis D.Lgs. n. 267/2000
	Attestazione da parte degli organismi di valutazione sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza	Annuale	Primo semestre dell'anno *secondo le indicazioni di ANAC*	Art. 14 D.Lgs. n. 150/2009

Gli esiti del monitoraggio costituiscono un elemento essenziale per il funzionamento del ciclo della performance e per il miglioramento dell'azione amministrativa, supportando i processi decisionali, l'attivazione di eventuali interventi correttivi e l'aggiornamento del PIAO, nonché rafforzando la trasparenza e la rendicontazione nei confronti degli stakeholder.

I documenti di monitoraggio sono pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale, in coerenza con gli obblighi normativi vigenti.