



PIAO

Piano integrato di
attività e
organizzazione



2026-2028

Premesse e riferimenti normativi	3
Glossario	4
Le logiche del PIAO: il modello adottato.....	5
1 SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE.....	12
1.1 Principali aree di intervento dell'Amministrazione	12
2 SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	15
2.1 Analisi del contesto esterno e interno.....	15
2.1.1 Analisi dei bisogni.....	29
2.1.2 Organigramma	34
2.1.3 Mappatura dei processi (allegato).....	35
2.2 Valore pubblico.....	36
2.2.1 Strategie di creazione del valore pubblico	36
2.2.2 Obiettivi strategici	39
2.3 Performance	43
2.3.1 Obiettivi, indicatori e target di riferimento.....	49
2.3.2 Piano delle Azioni Positive.....	50
2.3.2.1 Contesto di riferimento: il ruolo del PAP per lo sviluppo delle pari opportunità sul luogo di lavoro	50
2.3.2.2 Analisi dell'organico in un'ottica di genere	52
2.3.2.3 Gli obiettivi delle Azioni Positive e le Azioni previste per il triennio 2026-2028 – focus 2026	53
2.4 Rischi corruttivi e trasparenza	55
2.4.1 Anticorruzione.....	55
2.4.2 Trasparenza.....	93
3 SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	109
3.1 Struttura organizzativa	109
3.1.1 Organigramma	109
3.2 Organizzazione del lavoro agile.....	110
3.2.1 Livello di attuazione e sviluppo	110
3.2.2 Rapporti con il Lavoro da Remoto.....	114
3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale	117
3.3.1 Il principio di sostenibilità finanziaria - spazi finanziari per assunzione di personale a tempo indeterminato	120
3.4 Piano della formazione.....	126
4 SEZIONE 4. MONITORAGGIO.....	136
4.1 Soggetti – attività – scadenze	136
ALLEGATI	143

• 1 - MAPPATURA PROCESSI	143
• 2 - SCHEDE OBIETTIVI GESTIONALI – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	143
• 2B - SCHEDE OBIETTIVI PAP	143
• 3 - SCHEDE RISCHIO - ANTICORRUZIONE	143
• 4 - TRASPARENZA	143

PREMESSE E RIFERIMENTI NORMATIVI

L'approvazione del DL n. 80/2021 recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia" (convertito, con modificazioni, dalla L. 113/2021), ha previsto, fra le altre cose, l'adozione da parte delle pubbliche amministrazioni di un **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (d'ora in poi **PIAO**). Quest'ultimo si configura come una sorta di «testo unico della programmazione», sostituendo i vari documenti previsti fino a oggi, introducendo il concetto di pianificazione integrata e superando l'approccio frammentario venutosi a determinare a seguito della giustapposizione di vari interventi normativi in diversi ambiti (performance, trasparenza, anticorruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, lavoro agile, etc.).

Nella stesura di questo documento è stato fatto uno sforzo di conciliazione e coordinamento delle diverse fonti normative e indirizzi nelle diverse materie interessate dal PIAO. Di seguito si riportano i principali riferimenti, suddivisi in base ai vari temi.

Ciclo della performance:

- D.lgs. n. 150/2009 - Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- D.lgs. n. 74/2017 - Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124;
- Linee guida per il Piano della Performance – Ministeri (ove applicabili) e sui Sistemi di misurazione e valutazione della performance del Dipartimento della Funzione pubblica.

Anticorruzione e trasparenza:

- Legge 190/2012 - Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione;
- Delibera ANAC n.1064/2019 - Approvazione in via definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2019, pubblicata nella GU, Serie Generale n.287 del 07 dicembre 2019;
- Orientamenti ANAC per la pianificazione anticorruzione e trasparenza, approvato dal Consiglio dell'Autorità il 02/02/2022;
- Delibera ANAC n.49/2024 – Approvazione di 3 schemi di pubblicazione ai sensi dell'art. 48 del D.lgs. 14 marzo 2013 n.33, pubblicata nella GU, Serie Generale n.16 del 21 gennaio 2025.

Lavoro agile:

- Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro agile (POLA) e indicatori di performance del Dipartimento della Funzione pubblica.

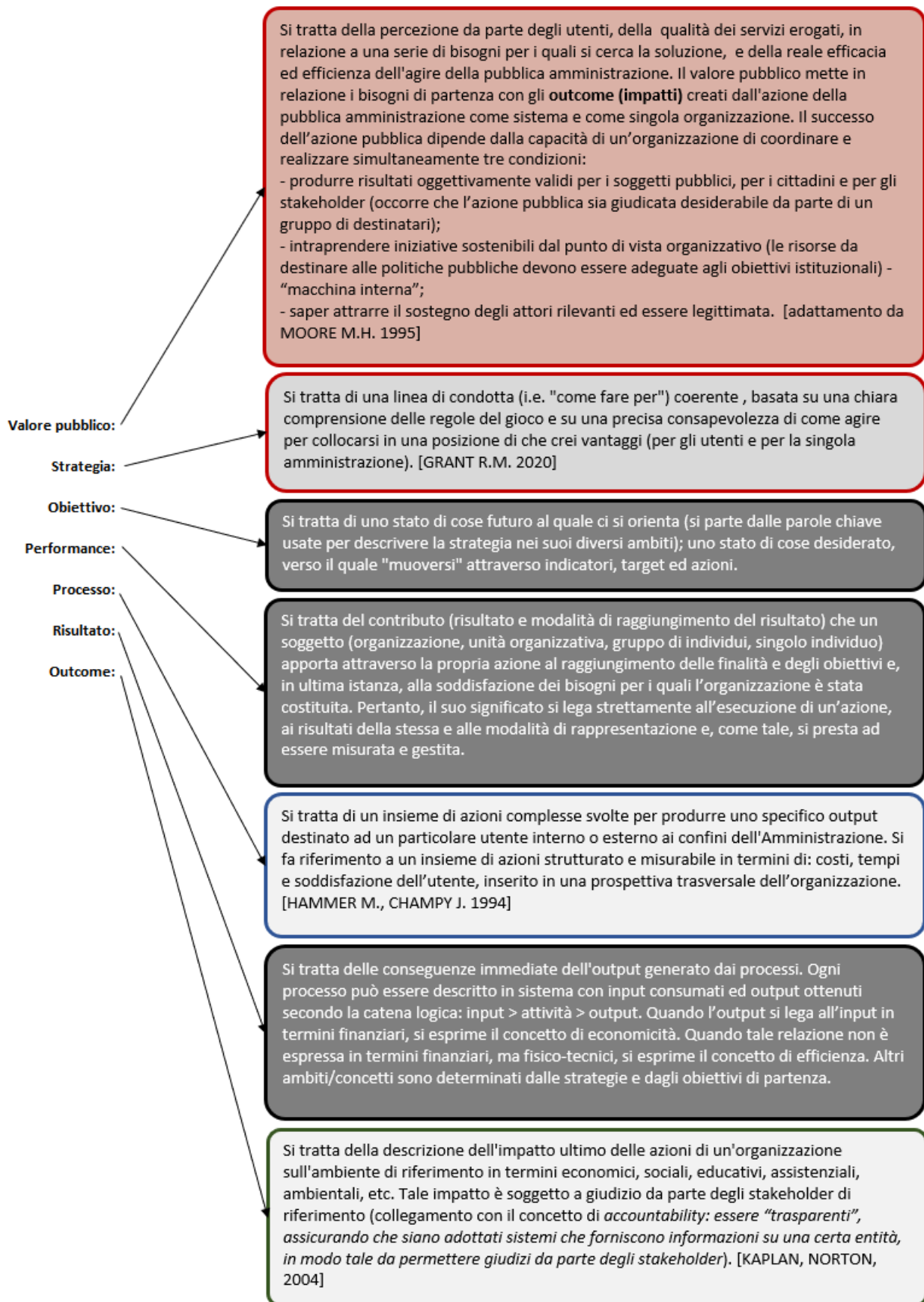
Pari opportunità:

- D.lgs. 198/2006 - Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246;
- Direttiva 4/11 - Linee guida sulle modalità di funzionamento dei "Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (art. 21, legge 4 novembre 2010, n. 183);
- Direttiva 2/19 - "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche", emanata dal Ministero per la pubblica amministrazione.

Fabbisogni del personale:

- D.lgs. 165/2001 - Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche;
- Linee di indirizzo del Ministro per la semplificazione e la PA per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle PA - GU- Serie Generale n. 173 del 27 luglio 2018;
- Disposizioni normative intervenute con il d.lgs. n. 75/2017, con la legge n. 205/2017 (legge di bilancio 2018), con la legge n. 145/2018 (legge di bilancio 2019), con la legge n. 160/2019 (legge di bilancio 2020), con il d.lgs. 25/2025 (conosciuto anche come D.L. PA) convertito in legge n. 69 del 2025, in materia di reclutamento ed assunzioni di personale.

GLOSSARIO



LE LOGICHE DEL PIAO: IL MODELLO ADOTTATO

Il PIAO è un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale che serve ad assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso. Sono tenute all'approvazione del PIAO le pubbliche amministrazioni, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con più di cinquanta dipendenti.

Il PIAO deve essere redatto nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e della legge 6 novembre 2012, n. 190; il suo contenuto prevede le seguenti variabili:

- a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile;
- c) gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;
- f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

Secondo l'allegato alle linee guida del Ministero per la Pubblica Amministrazione (Decreto ministeriale 2 dicembre 2021), il PIAO si articola nelle seguenti sezioni:

SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

1.1.1 Mandato istituzionale e Missione

1.1.2 Attività caratteristiche / Principali aree di intervento dell'Amministrazione

SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 VALORE PUBBLICO

In questa sottosezione sono definiti:

- 1) i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati da ciascuna amministrazione;
- 2) le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- 3) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati dall'Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti;
- 4) gli obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa, inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.

Per gli enti locali la sottosezione a) sul valore pubblico fa riferimento alle previsioni generali contenute nella Sezione strategica del documento unico di programmazione

2.2 PERFORMANCE

In questa sottosezione sono definiti:

- 1) gli obiettivi di semplificazione, coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionali vigenti in materia;
- 2) gli obiettivi di digitalizzazione;
- 3) gli obiettivi e gli strumenti individuati per realizzare la piena accessibilità dell'amministrazione;

4) gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere (PAP).

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

In questa sottosezione sono definiti:

- 1) la valutazione di impatto del contesto esterno, che evidenzia se le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente culturale, sociale ed economico nel quale l'amministrazione opera possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi;
- 2) la valutazione di impatto del contesto interno, che evidenzia se lo scopo dell'ente o la sua struttura organizzativa possano influenzare l'esposizione al rischio corruttivo;
- 3) la mappatura dei processi, per individuare le criticità che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività, espongono l'amministrazione a rischi corruttivi con particolare attenzione ai processi per il raggiungimento degli obiettivi di performance volti a incrementare il valore pubblico;
- 4) l'identificazione e valutazione dei rischi corruttivi, in funzione della programmazione da parte delle amministrazioni delle misure previste dalla legge n.190 del 2012 e di quelle specifiche per contenere i rischi corruttivi individuati;
- 5) la progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio, privilegiando l'adozione di misure di semplificazione, efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa;
- 6) il monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure;
- 7) la programmazione dell'attuazione della trasparenza e il monitoraggio delle misure Organizzative per garantire l'accesso civico semplice e generalizzato, ai sensi del d.lgs. n. 33 del 2013.

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

In questa sottosezione è illustrato il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione, e sono individuati gli interventi e le azioni necessarie programmate di cui all'articolo 3, comma 1, lettera a) D.M. 24/06/2022;

3.1.1 organigramma;

3.1.2 livelli di responsabilità organizzativa, n. di fasce per la gradazione delle posizioni dirigenziali e simili (es. elevate qualificazione);

3.1.3 ampiezza media delle unità organizzative in termini di numero di dipendenti in servizio;

3.1.4 altre eventuali specificità del modello organizzativo, nonché gli eventuali interventi e le azioni necessarie per assicurare la sua coerenza rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati.

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

In questa sottosezione sono indicati, in coerenza con le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e la definizione degli istituti del lavoro agile stabiliti dalla Contrattazione collettiva nazionale, la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'amministrazione. A tale fine, ciascun Piano deve prevedere:

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

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Indica la consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di adozione del Piano, suddiviso per inquadramento professionale e deve evidenziare:

- 1) la capacità assunzionale dell'amministrazione, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa;

- 2) la programmazione delle cessazioni dal servizio, effettuata sulla base della disciplina vigente, e la stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale in relazione alle scelte in materia di reclutamento, operate sulla base della digitalizzazione dei processi, delle esternalizzazioni o internalizzazioni o dismissioni di servizi, attività o funzioni;
- 4) le strategie di copertura del fabbisogno, ove individuate;
- 5) le strategie di formazione del personale, evidenziando le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
- 6) le situazioni di soprannumero o le eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali.

3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE

Indica le esigenze formative dei dipendenti dell'Ente nei seguenti termini:

- 1) le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
- 2) le risorse interne ed esterne disponibili e/o attivabili ai fini delle strategie formative;
- 3) le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non;
- 4) gli obiettivi e i risultati attesi della formazione in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze e del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti, anche con riferimento al collegamento con la valutazione individuale, inteso come strumento di sviluppo.

4. MONITORAGGIO

4.1 MONITORAGGIO

Il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e Performance avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 mentre il monitoraggio della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza avviene secondo le indicazioni di ANAC.

Per la Sezione Organizzazione e capitale umano il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance è effettuato su base triennale dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV) di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 o dal Nucleo di valutazione, ai sensi dell'articolo 147 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267.

Il PIAO rappresenta un'opportunità di miglioramento e di semplificazione per le amministrazioni in quanto consente di superare la molteplicità e la frammentazione degli strumenti di programmazione progressivamente introdotti nelle diverse fasi dell'evoluzione normativa. Occorre, quindi, adottare una logica di pianificazione integrata e organica, che permetta di offrire una visione complessiva della gestione di un'amministrazione pubblica. La logica contenuta nel PIAO parte dalla pianificazione basata sul concetto di **VALORE PUBBLICO**, ovvero della percezione degli utenti dei servizi pubblici in merito alle determinanti della qualità dei servizi erogati dalla pubblica amministrazione (in relazione a una serie di bisogni per i quali si cerca la soluzione) e della reale efficacia ed efficienza dell'agire della pubblica amministrazione stessa¹. **Il valore pubblico mette in relazione i bisogni di partenza con gli outcome² (impatti) creati dall'azione della pubblica amministrazione come sistema e come singola organizzazione.** Il successo dell'azione pubblica dipende dalla capacità di un'organizzazione di coordinare e realizzare simultaneamente tre condizioni:

1. produrre risultati oggettivamente validi per i soggetti pubblici, per i cittadini e per gli stakeholder (occorre che l'azione pubblica sia giudicata desiderabile da parte di un gruppo di destinatari) "clienti";
2. intraprendere iniziative sostenibili dal punto di vista organizzativo (le risorse da destinare alle politiche pubbliche devono essere adeguate agli obiettivi istituzionali) - "macchina interna";

¹ Secondo Moore, il valore pubblico non si misura in base alla natura dell'azione pubblica, ma in base alle capacità dell'attore pubblico di essere efficace ed efficiente nel condurre le azioni pubbliche, a prescindere dal loro orientamento. [MOORE M.H., 1995]

² Si tratta della descrizione dell'impatto ultimo delle azioni di un'organizzazione sull'ambiente di riferimento in termini economici, sociali, educativi, assistenziali, ambientali, etc. Tale impatto è soggetto a giudizio da parte degli stakeholder di riferimento (collegamento con il concetto di *accountability*: essere "trasparenti", assicurando che siano adottati sistemi che forniscono informazioni su una certa entità, in modo tale da permettere giudizi da parte degli stakeholder). [Kaplan R.S., Norton D.P., 2004]

3. essere legittimata a godere di sostegno esterno (deve saper attrarre il sostegno degli attori rilevanti) – “sponsor”.

I tre elementi citati formano il cosiddetto “triangolo strategico”. Da questo modello si desume che una politica pubblica è davvero efficace ed efficiente solo quando l’amministrazione riesce a elaborare strategie che considerino, allo stesso tempo in modo coordinato, tutti e tre gli obiettivi che lo compongono. Il normale percorso di evoluzione delle politiche pubbliche prende avvio dall’ambiente esterno nel quale operano “clienti” e “sponsor”, il quale si rinnova autonomamente e costringe le strategie pubbliche ad adattarsi e riformularsi per rispondere ai nuovi bisogni e stimoli provenienti dall’esterno.

Attraverso l’**analisi dei bisogni** dei portatori di interesse, ogni pubblica amministrazione può definire scenari di intervento per rispondere ai bisogni individuati. Il modello adottato dalla Provincia di Varese in fase di pianificazione e programmazione prevede la definizione di strategie sotto quattro prospettive (vedi infra), come in caso di applicazione di un modello simile al Balanced Scorecard³, che prevede obiettivi strategici e, a seguire, obiettivi operativi. Affinché gli obiettivi, definiti come uno “stato di cose che si desidera raggiungere in un dato tempo”, vengano conseguiti, ogni organizzazione si deve “mettere in moto”, deve quindi organizzarsi e mettere in pratica delle azioni. In questo modello è centrale, perciò, il concetto di **processo**, definito come un insieme di azioni complesse svolte per produrre uno specifico output destinato ad un particolare utente interno o esterno ai confini dell’Amministrazione. Si fa riferimento a un insieme di azioni strutturato e misurabile in termini di: costi, tempi, e soddisfazione dell’utente, inserito in una prospettiva trasversale dell’organizzazione, che rappresenta la leva fondamentale per attuare strategie e relativi obiettivi.

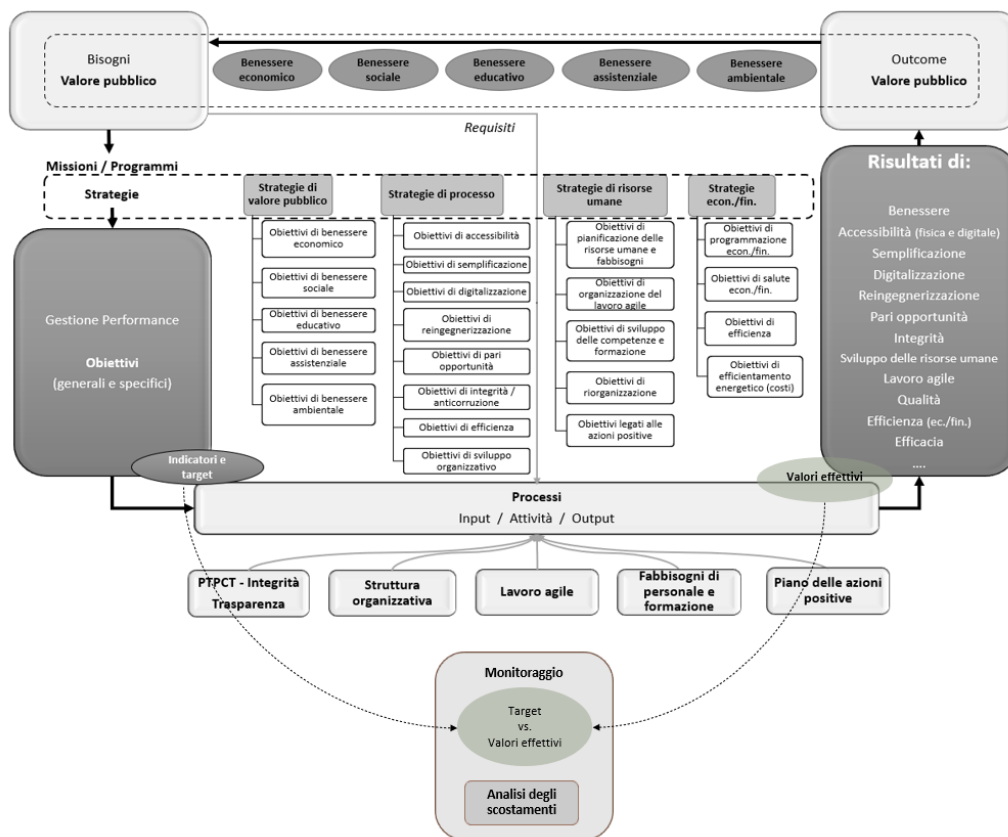
Le restanti leve di programmazione, di tipo organizzativo, sono necessarie al miglioramento o alla ridefinizione dei processi e, quindi, al raggiungimento degli obiettivi di partenza, tutelando e facendo progredire i meccanismi di creazione del valore. Tale logica mette in comunicazione i bisogni iniziali con i risultati di processo, fino ad arrivare agli outcome. Le leve di riferimento sono legate ai seguenti aspetti:

- riprogettazione / miglioramento dei processi;
- accessibilità fisica e digitale;
- informatizzazione dei processi;
- integrità di processo;
- organizzazione del lavoro agile;
- pianificazione del personale;
- pianificazione della formazione del personale;
- interventi di pari opportunità.

³ Cfr. Kaplan R.S., Norton D.P., 1992, *The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performance*, in “Harvard Business Review”, gen.-feb.

Il modello adottato per tener traccia di tutti i collegamenti logici previsti dal PIAO è di seguito rappresentato:

Figura 1: modello PIAO adottato



Il modello qui rappresentato trae spunto dai sistemi di gestione delle performance di tipo multidimensionale. La performance di un'amministrazione viene esaminata seguendo quattro diverse prospettive:

1. la creazione di valore pubblico;
2. la gestione dei processi;
3. la gestione delle risorse umane;
4. la gestione delle risorse economico/finanziarie.

All'interno di queste quattro prospettive, contenenti ciascuna indicazioni strategiche per supportare i cinque frangenti di benessere indicati dal PIAO, si trovano poi una serie di obiettivi strategici, dai quali discendono obiettivi operativi. I modelli multidimensionali sostengono l'azione manageriale permettendo di ragionare su molteplici fattori di causa-effetto, concatenando in maniera logica diverse prospettive (auspicabilmente in modo bilanciato, senza che una prevalga necessariamente sulle altre). Nati come sistema di misurazione delle performance, questi schemi logici sono diventati nel tempo veri e propri sistemi di gestione, che guidano dal principio i processi decisionali di un'organizzazione, proprio perché legati non solo alla mission e alla vision, ma anche ad elementi che ne determinano la reale fattibilità, come i processi, le risorse umane e le risorse economico-finanziarie (queste ultime focus dei tradizionali sistemi di misurazione delle performance).

Gli obiettivi all'interno delle quattro prospettive discendono dalle parole chiave utilizzate in fase di definizione delle strategie per arrivare a generare benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale e rappresentano il futuro desiderato dall'amministrazione (e dai suoi stakeholder). Ogni obiettivo strategico, con propri indicatori e target, avrà connessione con uno o più obiettivi operativi, relativi indicatori e target. Nella definizione degli stessi, occorre tenere presente le indicazioni derivanti dal D.lgs. n. 150/2009, art. 5.

Il punto di integrazione tra obiettivi (ovvero un futuro desiderato) e risultati (ovvero le conseguenze immediate e reali di un output generato per dare risposta ai bisogni di partenza) è rappresentato dai processi. Grazie ai processi, ovvero a un insieme di azioni complesse svolte per

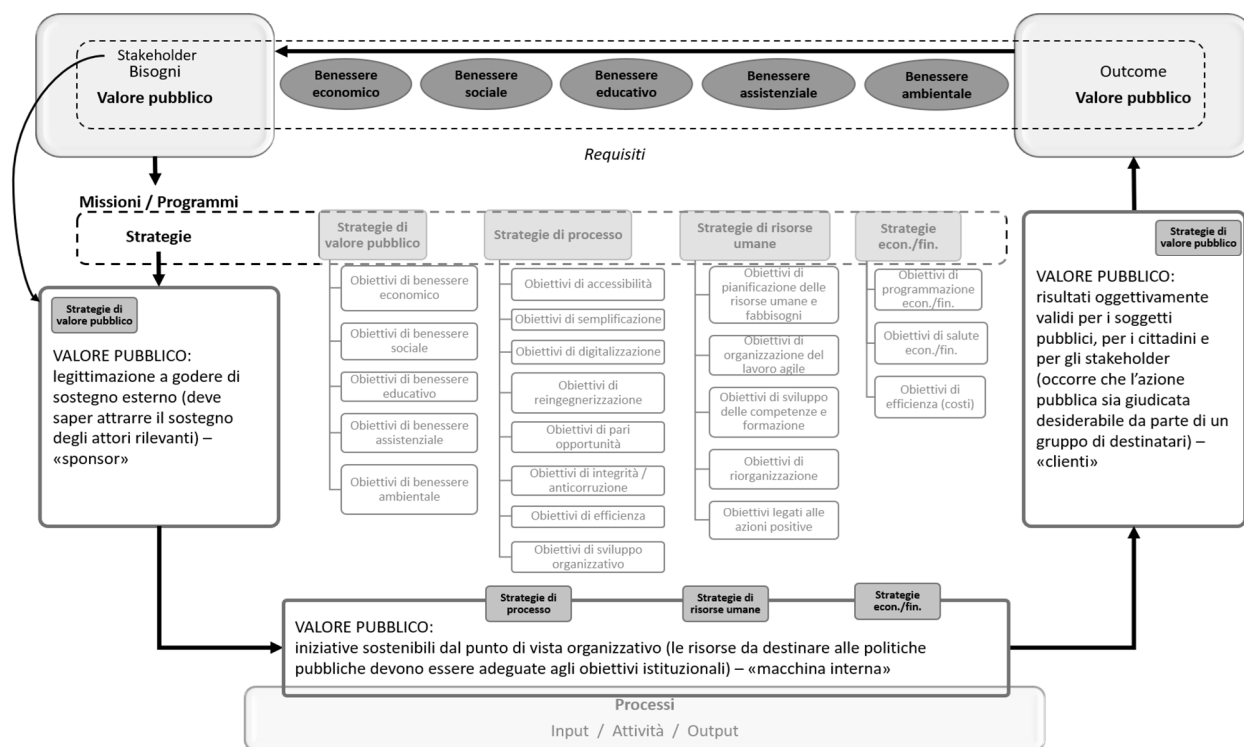
produrre uno specifico output destinato ad un particolare utente interno o esterno ai confini dell'Amministrazione⁴, i valori rappresentati dai target possono essere confrontati con valori effettivi, determinando il grado di raggiungimento degli obiettivi legati al soddisfacimento dei bisogni di partenza. Se gli obiettivi rappresentano la meta da raggiungere, i processi rappresentano il moto di un'organizzazione verso la meta.

I risultati derivano dall'azione su specifici driver di creazione di valore, come la accessibilità dei servizi, la semplificazione, la digitalizzazione, la riorganizzazione, la reingegnerizzazione, etc. Il modello in questione permette di integrare nelle prospettive di performance non solo obiettivi specifici, ma anche le determinanti di processo che rendono possibile il raggiungimento degli obiettivi stessi, attenzionando anche i rischi legati a fenomeni di eventuale *maladministration*.

Ciascun risultato, letto in una prospettiva di lungo periodo ed eventualmente di sostenibilità, può dar adito ai cosiddetti outcome, ovvero a impatti duraturi circa il soddisfacimento dei bisogni di partenza per determinate categorie di stakeholder. L'outcome rappresenta la ricaduta concreta in termini di valore pubblico, ovvero l'impatto prodotto dall'amministrazione nei confronti dei propri stakeholder.

Oltre alla collocazione degli outcome all'interno della catena logica, è importante esplicitare il percorso utile alla loro individuazione, che parte da una fase di ricognizione circa i bisogni effettivi degli stakeholder, sia interni che esterni, destinatari di un determinato servizio. All'interno della pianificazione degli obiettivi e delle attività che rendono possibile il raggiungimento dei target, si adotta una logica input -> processi/fasi/attività -> output. Mentre l'output ha una dimensione temporale di breve periodo, così come i risultati che tale output genera a livello di impatti, l'outcome ha una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata anche e possibilmente in termini di sostenibilità, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli stakeholder. Pertanto, i risultati possono essere intesi come outcome intermedi.

Figura 2: modello PIAO adottato e collegamenti con il triangolo strategico di Moore [Moore, 1995]



Nel modello adottato i collegamenti con le determinanti di valore pubblico di Moore (i.e. triangolo strategico) si attuano mediante:

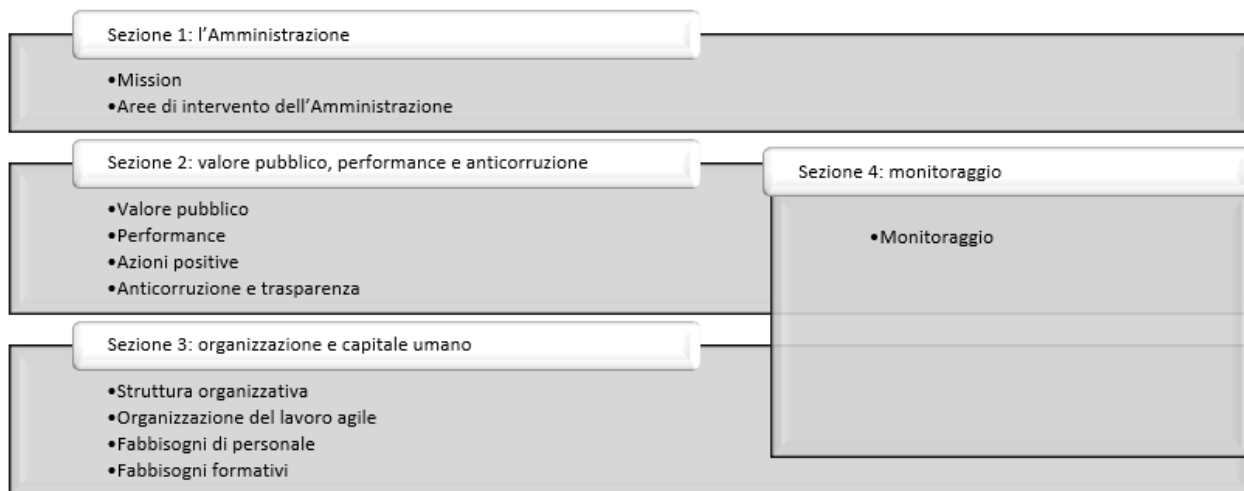
1. le **strategie di valore pubblico**, nelle quali trovano spazio sia idee legate alla creazione del consenso (prima e dopo l'azione della pubblica amministrazione), sia idee legate ai risultati da conseguire, oggettivamente validi per soggetti pubblici, cittadini/utenti e stakeholder in generale;

⁴ Si fa riferimento a un insieme di azioni strutturato e misurabile in termini di: costi, tempi e soddisfazione dell'utente, inserito in una prospettiva trasversale dell'organizzazione

2. le **strategie legate ai processi** e alle due componenti fondamentali degli stessi, ovvero le **risorse umane** e le **risorse economico/finanziarie**. All'interno dei processi trovano, quindi, spazio le iniziative di creazione di valore che, adeguatamente attagliate agli obiettivi generali e gestionali, strategici ed operativi, permettono di confrontarsi con i target fissati come riferimento per raggiungere determinati output, risultati ed outcome.

Anche nel caso di applicazione della teoria di Moore, il modello lega in maniera integrata tutte le variabili necessarie in modalità circolare, riportando sempre gli outcome raggiunti allo stesso livello dei bisogni iniziali.

Figura 3: articolazione del PIAO



SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Con 882.592 abitanti (al 01/01/2025), Varese è la quarta Provincia più popolosa della Lombardia dopo la città metropolitana di Milano e le province di Brescia e di Bergamo; il suo Capoluogo è Varese. Si tratta della sedicesima Provincia d'Italia per popolazione e della sesta per densità di popolazione (incluse le città metropolitane, in entrambi i casi). Confina a nord e a est con la Svizzera (Canton Ticino), a est con la provincia di Como, a sud con la provincia di Monza e della Brianza e con la città metropolitana di Milano, a ovest con il Piemonte (provincia di Novara, provincia del Verbano-Cusio-Ossola).

La Provincia di Varese è stata istituita con Regio Decreto n. 1 del 2 gennaio 1927, unendo comuni già appartenenti alle province di Como (circondario di Varese) e di Milano (circondario di Gallarate). Il Presidente della Provincia di Varese è il Dott. Marco Magrini è stato eletto il 29 gennaio 2023, mentre il Consiglio Provinciale, è stato rinnovato con le elezioni del 29/09/2024. Ulteriori informazioni, anche per quanto riguarda il conferimento delle deleghe ai Consiglieri, sono consultabili al seguente link di Amministrazione Trasparente relativo al Documento Unico di Programmazione: <https://servizi-provincia-varese.e-pal.it/L190/atto/show/390933?search=&idSezione=31326&activePage=&sort=>

La Provincia di Varese rappresenta la comunità stanziata sul suo territorio, ne cura gli interessi, ne promuove e coordina lo sviluppo, valorizzando le formazioni sociali che ne fanno parte. Supporta i Comuni che la costituiscono, i quali, a loro volta, concorrono con la Provincia al suo sviluppo armonico e sostenibile. Nei limiti delle proprie competenze, la Provincia contribuisce a rendere attuabili:

- a) il diritto di tutti i componenti della comunità provinciale a godere di pari dignità sociale e uguaglianza giuridica senza distinzione di sesso, razza, lingua, religione, opinioni politiche, condizioni personali e sociali;
- b) il diritto al lavoro, promuovendo le condizioni che ne rendono effettivo l'esercizio e rimuovendo gli ostacoli che limitando, di fatto, la libertà e l'uguaglianza dei membri della comunità, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i cittadini all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese;
- c) la cultura della pace e dei diritti umani mediante proposte culturali d'informazione e di educazione assumendo iniziative proprie e favorendo quelle di istituzioni culturali, scolastiche, di associazioni, di gruppi di volontariato e di cooperazione internazionale;
- d) le pari opportunità tra donne e uomini attraverso la realizzazione di azioni positive garantendo la presenza di entrambi i sessi negli organi collegiali non elettivi nonché, nel rispetto del principio della provata competenza professionale laddove richiesta, degli enti, aziende ed istituzioni da essa dipendenti. Le azioni positive e le buone pratiche costituiscono i percorsi e gli strumenti operativi con cui realizzare gli obiettivi delle pari opportunità;
- e) il rispetto dell'infanzia operando contro ogni forma di violenza e di discriminazione che possa limitare il diritto alla famiglia, alla salute, all'istruzione;
- f) la tutela della famiglia come nucleo giuridico, sociale ed economico in grado di trasmettere valori culturali, etici, sociali e morali per lo sviluppo e il benessere dei propri componenti e della società;
- g) con ogni strumento istituzionale, forme di autonomia politico-amministrativa;
- h) l'esercizio in forme di sussidiarietà verticale e orizzontale della propria azione politico-amministrativa. In quanto ente di secondo livello, la Provincia impronta la propria azione a una stretta collaborazione con i Comuni e con le Comunità Montane, ricevendone le istanze, favorendo le politiche di coesione territoriale e supportandone i compiti anche mediante la promozione dell'esercizio in forma associata delle funzioni e dei servizi a essi spettanti. A tale scopo, la Provincia favorisce la loro partecipazione alle azioni di pianificazione territoriale e di settore di propria competenza.

1.1 PRINCIPALI AREE DI INTERVENTO DELL'AMMINISTRAZIONE

La Provincia è titolare di funzioni proprie, attribuitele dalla legge e di funzioni delegate da parte dello Stato o dalla Regione. Inoltre, a essa compete l'esercizio delle funzioni di competenza comunale o di altri soggetti istituzionali operanti sul suo territorio espressamente oggetto di delega. In particolare, la Provincia:

- a) esercita le seguenti competenze di pianificazione:

- propone gli indirizzi generali dello sviluppo economico e sociale del territorio in coerenza con la pianificazione regionale e favorendo la partecipazione delle organizzazioni sociali;
 - concorre alla determinazione dei contenuti del programma regionale di sviluppo, del piano regionale delle aree protette e degli altri programmi e piani regionali;
 - promuove il coordinamento e partecipa alle azioni di programmazione comunale;
 - approva e aggiorna almeno ogni due anni il piano strategico provinciale, quale atto di indirizzo per l'ente e per l'esercizio delle sue funzioni in collaborazione con i Comuni, le Comunità Montane e le Unioni di Comuni comprese nel territorio, con particolare riferimento all'esercizio di funzioni delegate o attribuite dalla Regione. Nel piano strategico si definiscono gli obiettivi generali, settoriali e trasversali di sviluppo nel medio e lungo termine per il territorio, individuando le priorità di intervento, le risorse necessarie al loro perseguimento e il metodo di attuazione;
 - esercita funzioni di pianificazione territoriale, primariamente, approvando il piano territoriale di coordinamento, che - in coerenza con gli indirizzi del piano strategico - comprende la programmazione e il coordinamento della mobilità, le strutture di comunicazione, le reti di servizi e delle infrastrutture di competenza della comunità metropolitana, le politiche ambientali sostenibili e di sviluppo insediativo, l'individuazione dei poli funzionali e industriali metropolitani, nonché tutti gli altri contenuti previsti dalle leggi;
- b) esercita le funzioni di tutela e valorizzazione dell'ambiente, applicando i principi di precauzione, crescita sostenibile e proporzionalità, proteggendo le risorse ambientali, naturali e paesaggistiche, come beni primari della collettività e delle generazioni future e perseguendo il contenimento del consumo del suolo;
 - c) in quanto proprietaria, cura la gestione, con compiti di manutenzione e sviluppo, della rete di viabilità provinciale, garantendo la gestione dei principali collegamenti sovracomunali;
 - d) individua nella qualità del sistema integrato educativo scolastico un fattore fondamentale di sviluppo sociale, culturale e professionale dei cittadini e opera, nell'ambito delle attribuzioni che le sono conferite, al fine di assicurare le condizioni più adeguate ed efficaci per lo svolgimento delle funzioni di istruzione e formazione;
 - e) persegue la realizzazione delle pari opportunità, agendo attraverso politiche attive contro ogni discriminazione basata sul sesso e operando anche mediante azioni di contrasto alla povertà, di accesso all'istruzione e ai servizi sociosanitari, di partecipazione al lavoro e allo sviluppo economico, nonché di accesso alle cariche istituzionali e ai processi decisionali.

Al fine di garantire un armonico sviluppo di tutti i Comuni del territorio, oltre a esercitare le funzioni e i servizi delegate da parte dei Comuni, la Provincia fornisce assistenza tecnico-amministrativa agli enti locali del territorio, presta servizi e promuove attività a favore dei Comuni, singoli e associati, d'intesa con questi. In particolare, essa esercita funzioni di predisposizione dei documenti di gara, di stazione appaltante, centrale di committenza e soggetto aggregatore, di monitoraggio dei contratti di servizio e di organizzazione di concorsi e procedure selettive.

La Provincia promuove, d'intesa con i Comuni del territorio, le fusioni di Comuni e l'esercizio associato di funzioni e di servizi comunali in forma associata, attraverso le Comunità Montane e le Unioni di Comuni e può stipulare accordi, convenzioni e altre forme di cooperazione e collaborazione con essi, nonché la costituzione di uffici comuni, ai fini della organizzazione e gestione comune di servizi e funzioni, o per la realizzazione di opere pubbliche di comune interesse.

A titolo meramente esemplificativo, nell'esercizio delle funzioni appena citate e oltre a quanto indicato, la Provincia può provvedere in nome e per conto dei Comuni: a) al reclutamento, alla formazione e all'aggiornamento professionale del personale, anche di qualifica dirigenziale; b) alla gestione dei rapporti di lavoro e all'organizzazione e al funzionamento dell'ufficio per i procedimenti disciplinari; c) all'assistenza e al patrocinio legale; d) al coordinamento delle politiche e dei documenti in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE**PROVINCIA DI VARESE****Regione** Lombardia**Sigla** VA**Popolazione** 882.592 abitanti ^[5]**Densità** 735,96 ab./km²**Superficie** 1 199,25 km²**Codice fiscale** 80000710121**Partita IVA** 397700121**Rappresentante legale** Dott. Marco Magrini – Presidente della
Provincia di Varese**Indirizzo** Piazza Libertà 1 - 21100 Varese**Telefono** 0332 252111**Sito web** www.provincia.varese.it**Pec** istituzionale@pec.provincia.va.it**E-mail** provinciavarese@provincia.va.it**Dotazione Organica** 356 dipendenti (oltre al Segretario Generale e al Capo di Gabinetto) al
31/12/2025
354 dipendenti (oltre al Segretario Generale e al Capo di Gabinetto) al
01/01/2026

provinciadi varese.official

⁵ Dati aggiornati al 1/01/2025

SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO E INTERNO

L'analisi del contesto esterno ha la funzione di evidenziare le caratteristiche morfologiche, economiche e sociali nel quale l'Ente opera e nell'ambito del quale le strategie e gli obiettivi si sviluppano.

Ciò in relazione sia al territorio di riferimento, sia a possibili relazioni con portatori di interessi esterni che possono essere classificati sia come destinatari delle politiche dell'Ente, sia come "contributor" e, quindi, soggetti attivi rispetto alle attività chiave da attuare per perseguire obiettivi strategici.

La vista socioeconomica generale va corredata e integrata con specifici approfondimenti "verticali", in primis sul tema dell'anticorruzione. A proposito di quest'ultimo, occorrerà illustrare come le caratteristiche culturali, sociali ed economiche del territorio in cui l'Amministrazione opera possano condizionare impropriamente la sua attività, facendo emergere la valutazione del contesto esterno in termini di esposizione al rischio corruttivo.

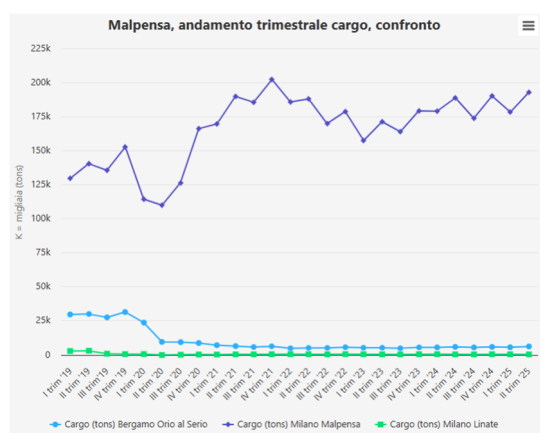
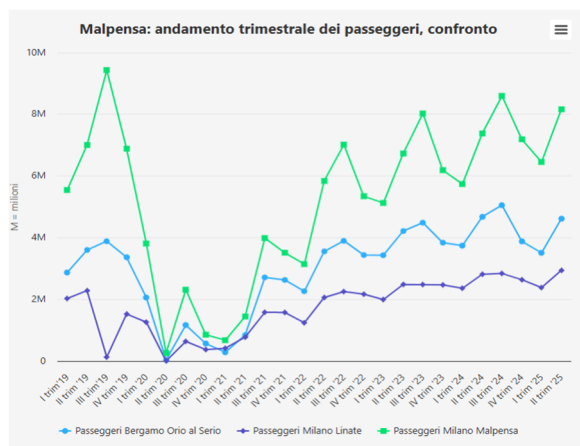
Il territorio provinciale

La Provincia di Varese si colloca nell'area nord-occidentale della Lombardia, ai piedi dell'arco alpino, con un territorio caratterizzato prevalentemente da rilievi collinari e montani e da una fascia meridionale che si apre verso la Pianura Padana. Il contesto geografico è segnato dalla presenza di numerose valli prealpine (Valcuvia, Valganna, Valceresio, Val Veddasca) e da un articolato sistema idrografico che comprende i fiumi Ticino, Olona e Tresa, oltre a un rilevante patrimonio lacustre costituito dal Lago Maggiore, dal Lago di Lugano e dal Lago di Varese, inseriti nel sistema dei Sette Laghi.

Il territorio provinciale presenta una configurazione allungata, con due aree di particolare specificità: la zona saronnese a sud-est e il comprensorio della Val Veddasca a nord, in prossimità del confine svizzero. È la 16ª provincia d'Italia per popolazione e la 6ª per densità di popolazione e 11° per numero di comuni (136) in Lombardia (6).

Infrastrutture e Trasporti

Nell'ambito della Lombardia, la provincia di Varese vanta una buona dotazione infrastrutturale grazie alla presenza di un hub per il trasporto aereo di rilevanza internazionale (l'aeroporto intercontinentale di Malpensa) e di importanti terminal intermodali che fungono da snodo primario nella catena logistica dei flussi di merci che interessano il Centro – Nord Europa e il Mediterraneo (7).



⁶ Tuttitalia, www.tuttitalia.it, aggiornato al 01/01/2025

⁷ Osservatorio economico di Varese, www.osserva-varese.it/aeroporti/, aggiornato al 2° semestre 2025

Trasporto stradale

Il territorio provinciale è percorso da 4 autostrade: A8 Varese-Milano; A9 Lainate – Como Chiasso; A36 Pedemontana Lombarda; A8/A26 diramazione Gallarate - Gravellona Toce – Genova, oltre la A60 Tangenziale Sud di Varese.

Le strade statali sono la 33 del Sempione, 233 Varesina, 336 dell'Aeroporto della Malpensa, 341 Gallarate, 342 Briantea, 344 di Porto Ceresio, 394 del Verbano Orientale e 629 del Lago di Monate.

Le strade provinciali, che comprendono anche alcune ex strade statali divenute provinciali in applicazione del decreto legislativo n. 112 del 1998 e la Legge Regionale n.1 del 2000, hanno una lunghezza complessiva di circa 582 Km.

Tabella 1: dati di contesto

Superficie in Km ²	1.199
STRADE:	
Provinciali (Fonte dati: SIT Provincia di Varese)	581,94
Comunali (Fonte dati: Geoportale Regione Lombardia)	1546,42
Autostrade (Fonte dati: SIT Provincia di Varese)	62,24
Statali (Fonte dati: SIT Provincia di Varese)	210,55
Strade regionali (Assenti in Provincia di Varese)	=====
Dati stimati sulla base delle conoscenze degli uffici Viabilità e SIT al mese di ottobre 2025	

Ferrovie e tranvie

I principali nodi ferroviari della provincia di Varese restano la stazione di Varese, posta sulle linee Porto Ceresio-Milano e Saronno-Laveno, e la stazione di Gallarate, situata sulle linee Porto Ceresio-Milano, Domodossola-Milano e Gallarate-Laveno. Il territorio continua inoltre a essere servito dalle linee S50 Bellinzona-Varese e S40 Albate Camerlata-Varese, operative dal 2018 con cadenza oraria, integrate dal servizio RegioExpress Porto Ceresio-Milano Porta Garibaldi nel tratto Arcisate-Varese. A decorrere dal 2018 una corsa su due della S40 è prolungata fino a Malpensa Aeroporto Terminal 2. La rete provinciale è attraversata anche dalle linee Novara-Pino e Cadenazzo-Malpensa Aeroporto.

A partire da gennaio 2026 è attiva la nuova connessione ferroviaria che collega direttamente la stazione del Terminal 2 dell'aeroporto di Milano Malpensa con Gallarate.

Parallelamente, sono in corso significativi interventi di potenziamento sulle linee già esistenti. Il principale riguarda il raddoppio della tratta Gemonio-Cittiglio, sulla linea Varese-Laveno, dove i lavori comprendono l'ampliamento della sede ferroviaria, l'adeguamento della stazione di Gemonio, la costruzione di una nuova banchina, nuovi muri di contenimento, l'adeguamento dei sottoservizi, il rifacimento della passerella pedonale e la realizzazione di un nuovo ponte ferroviario sulla SP 394. Il completamento dell'opera è previsto per l'inizio del 2027.

Sono inoltre in corso interventi di potenziamento tecnologico e infrastrutturale sull'asse Milano-Varese, in particolare tra Rho e Gallarate, nell'ambito del quadruplicamento Rho-Parabiago e dell'installazione del sistema ERTMS (*European Rail Traffic Management System* ossia il sistema europeo di gestione e controllo del traffico ferroviario, progettato per rendere la circolazione dei treni più sicura, più efficiente e interoperabile tra i diversi Paesi dell'Unione Europea).

Nel comune di Varese restano operative le tre stazioni cittadine (Varese, Varese Nord e Varese Casbeno), mentre il territorio conserva tracce della rete storica dismessa nel Novecento, tra cui la tranvia Varese-Prima Cappella-Vellone e le ex linee ferrotranviarie della Valganna, della Valcuvia e Varese-Angera, a testimonianza dell'evoluzione del sistema di mobilità locale.

Trasporto pubblico locale

Nel territorio provinciale i servizi di trasporto pubblico su gomma sono affidati al CTPI – Consorzio Trasporti Pubblici Insubria, cui il Comune di Varese e gli altri enti locali hanno conferito la gestione del servizio.

All'interno del Consorzio operano i seguenti gestori:

- Autolinee Varesine S.r.l., responsabile delle linee urbane della città di Varese e di numerose linee extraurbane, con una rete capillare che collega il capoluogo ai principali comuni della provincia.
- Castano (Castano Turismo S.r.l.), operatore consortile impegnato su diverse linee extraurbane.
- Ferrovie Nord Milano Autoservizi, attiva su ulteriori collegamenti extraurbani del bacino.

Il sistema garantisce collegamenti continui e diversificati tra i centri della provincia e l'area transfrontaliera verso la Svizzera, favorendo la mobilità quotidiana di cittadini, studenti e lavoratori.

Trasporto lacustre

La provincia di Varese è servita da un articolato sistema di navigazione sul Lago Maggiore, con collegamenti nazionali e transfrontalieri.

Le linee sono gestite dalla Società Navigazione Lago Maggiore (Gestione Navigazione Laghi), operativa lungo l'asse Arona – Stresa – Locarno, che assicura il collegamento tra Lombardia, Piemonte e Canton Ticino.

Gli imbarcaderi presenti nel territorio provinciale includono: Angera, Ranco, Ispra, Leggiuno (Santa Caterina), Laveno Mombello, Porto Valtravaglia, Luino e Maccagno.

Il porto di Laveno Mombello riveste particolare rilevanza per la presenza di un servizio di traghetti attivo tutto l'anno, con trasporto di autoveicoli da e per Intra.

Trasporto aereo

Il principale scalo aeroportuale del territorio è l'Aeroporto Internazionale di Malpensa, secondo aeroporto italiano per traffico passeggeri, con collegamenti nazionali, europei e intercontinentali.

Completano il sistema aeroportuale provinciale:

- l'aeroporto di Calcinate del Pesce, utilizzato per attività aeronautiche sportive e volovelistiche;
- l'aeroporto di Vergiate, ad oggi impiegato principalmente per attività aziendali di AgustaWestland;
- l'aeroporto di Venegono Inferiore, sede dell'Aero Club di Varese.

Rete ciclabile provinciale

La provincia di Varese dispone di una rete ciclabile ampia e in costante espansione, risultato degli investimenti degli ultimi anni nel potenziamento della mobilità sostenibile. La rete comprende piste ciclabili, percorsi ciclopedonali e itinerari verdi che collegano aree naturali, centri abitati e luoghi di interesse turistico. Negli ultimi anni l'Ente ha valorizzato tali infrastrutture come strumenti di qualità della vita, tutela del paesaggio e promozione turistica, anche attraverso una pianificazione mirata e interventi di completamento e connessione dei tracciati esistenti.

Tra i percorsi più frequentati si confermano gli anelli attorno al Lago di Varese e al Lago di Comabbio, molto apprezzati per l'accessibilità, la sicurezza e il contesto paesaggistico. I due itinerari sono collegati fra loro tramite un tracciato che attraversa l'area naturale della Palude Brabbia, consentendo un'esperienza immersiva tra zone lacustri, aree protette e contesti rurali. Un altro asse rilevante del sistema ciclabile è la Ciclabile della Valle Olona, recentemente completata nelle sue tratte residue. Il percorso permette oggi la connessione continua tra più comuni della valle e offre collegamenti strategici verso la Svizzera e verso altri assi ciclabili sovrallocali, rafforzando la valenza transfrontaliera della rete.

Tra il 2024 e il 2025 la Provincia ha inoltre beneficiato di finanziamenti regionali dedicati a nuovi interventi ciclabili e alla riqualificazione di tratti esistenti. Gli interventi hanno riguardato la realizzazione e il completamento di nuove opere in diversi comuni, tra cui Valganna, Busto Arsizio, Castellanza, Brebbia e Samarate. È stata, inoltre, avviata un'iniziativa per la manutenzione triennale del verde lungo la Rete Ciclopedonale Provinciale del Verde, tramite una ricerca di sponsor tecnici rivolta

a soggetti privati, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei percorsi e garantire continuità nella cura delle aree adiacenti.

Nel complesso, la rete ciclabile provinciale rappresenta una componente sempre più strategica del sistema della mobilità sostenibile, capace di coniugare spostamenti quotidiani, fruizione turistica e valorizzazione ambientale, in un territorio ricco di paesaggi, laghi e aree naturali protette.

Istruzione e formazione

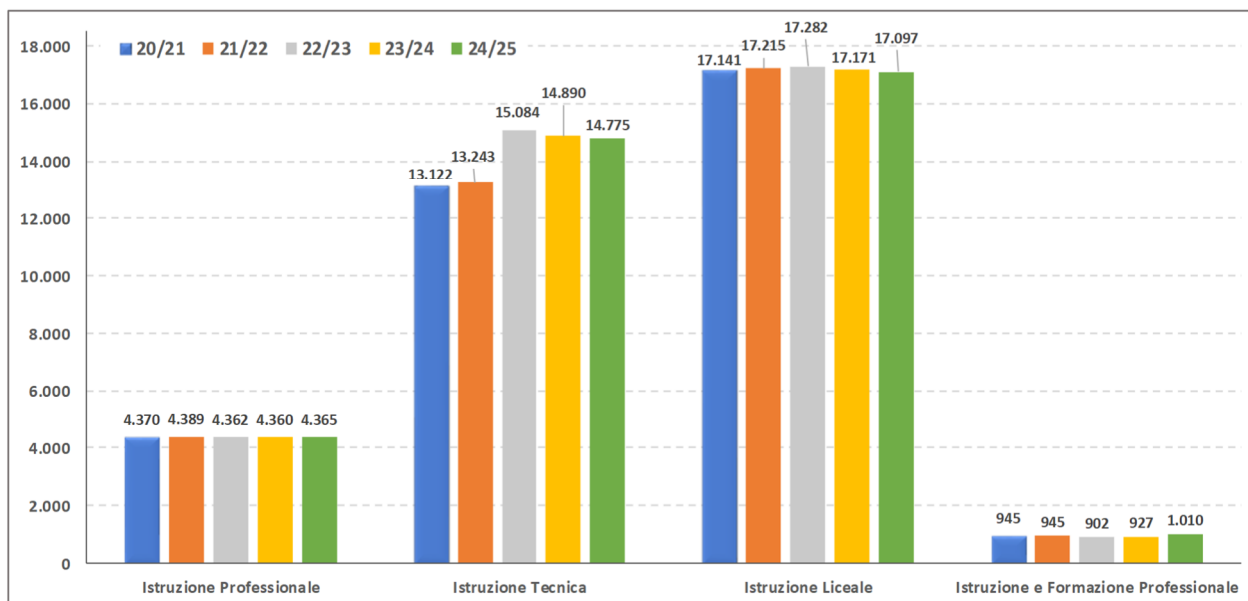
La legge n. 56/2014 attribuisce alla Provincia la competenza in materia di programmazione e dimensionamento della rete scolastica per le istituzioni di ogni ordine e grado. Inoltre, in qualità di ente proprietario degli edifici scolastici, la Provincia è responsabile della gestione dell'edilizia scolastica delle scuole secondarie di secondo grado, assicurando la pianificazione e l'esecuzione degli interventi di manutenzione e garantendo la piena funzionalità, l'adeguatezza strutturale e la sicurezza degli immobili destinati alle attività didattiche e formative.

Gli ultimi dati disponibili del settore Istruzione e Formazione Professionale dell'Ente evidenziano che nel sistema scolastico del ciclo secondario della provincia di Varese sono presenti:

- 37.247 allievi che frequentano le 32 Scuole superiori statali distribuiti in 203 percorsi di istruzione;
- 4.206 allievi che frequentano le 20 Scuole paritarie distribuiti in 59 percorsi di istruzione;
- 4.947 allievi frequentano i 20 Centri di formazione professionale che erogano 144 percorsi di istruzione e formazione professionale.

La distribuzione dei ragazzi/e tra le varie tipologie di istruzione degli iscritti alle sole scuole Statali è rappresentata nel grafico successivo con la serie storica dall'A.S. 2020/2021 al 2024/2025.

Scuole statali - Corsi diurni - Confronto allievi iscritti per macro tipologia corsuale - AA.SS. 2020/21 - 2024/25



**SCUOLE DI OGNI ORDINE E GRADO - CORSI DIURNI E SERALI
ALLIEVI ISCRITTI AA.SS. 2020/21 - 2024/25**

TIPOLOGIA SCOLASTICA	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
PRIMO CICLO					
Scuola dell'Infanzia - statale	6.779	6.433	6.158	6.057	6.056
Scuola dell'Infanzia - paritaria	13.047	12.793	12.388	12.027	12.011
<i>Totale Scuola dell'Infanzia</i>	<i>19.826</i>	<i>19.226</i>	<i>18.546</i>	<i>18.084</i>	<i>18.067</i>
Scuola Primaria - statale	36.638	35.547	34.357	33.667	32.562
Scuola Primaria - paritaria	3.432	3.566	3.667	3.688	3.717
<i>Totale Scuola Primaria</i>	<i>40.070</i>	<i>39.113</i>	<i>38.024</i>	<i>37.355</i>	<i>36.279</i>
Scuola Secondaria di I° grado - statale	23.600	23.156	22.816	22.358	22.147
Scuola Secondaria di I° grado - paritaria	2.883	3.007	3.029	3.079	3.115
<i>Totale Scuola Secondaria di I° grado</i>	<i>26.483</i>	<i>26.163</i>	<i>25.845</i>	<i>25.437</i>	<i>25.262</i>
TOTALE PRIMO CICLO	86.379	84.502	82.415	80.876	79.608
SECONDO CICLO					
Scuola Secondaria di II° grado - statale - corsi diurni	37.529	37.839	37.674	37.348	37.247
Scuola Secondaria di II° grado - statale - corsi serali	1.246	1.111	1.246	1.279	1.333
Scuola Secondaria di II° grado - paritaria	3.380	3.696	3.873	4.132	4.206
<i>Totale Scuola Secondaria di II° grado</i>	<i>42.155</i>	<i>42.646</i>	<i>42.793</i>	<i>42.759</i>	<i>42.786</i>
Centri di Formazione Professionale - IeFP	4.758	4.980	4.673	4.886	4.947
TOTALE SECONDO CICLO	46.913	47.626	47.466	47.645	47.733
TOTALE GENERALE	133.292	132.128	129.881	128.521	127.341

Fonte dati:

Primo ciclo statale: Ufficio Scolastico Regionale

Primo ciclo paritarie: Ufficio Scolastico Territoriale

Secondo ciclo statale: Ufficio Scolastico Territoriale

Secondo ciclo paritarie: Segreterie degli Istituti scolastici

IeFP: Segreterie dei Centri di Formazione Professionale

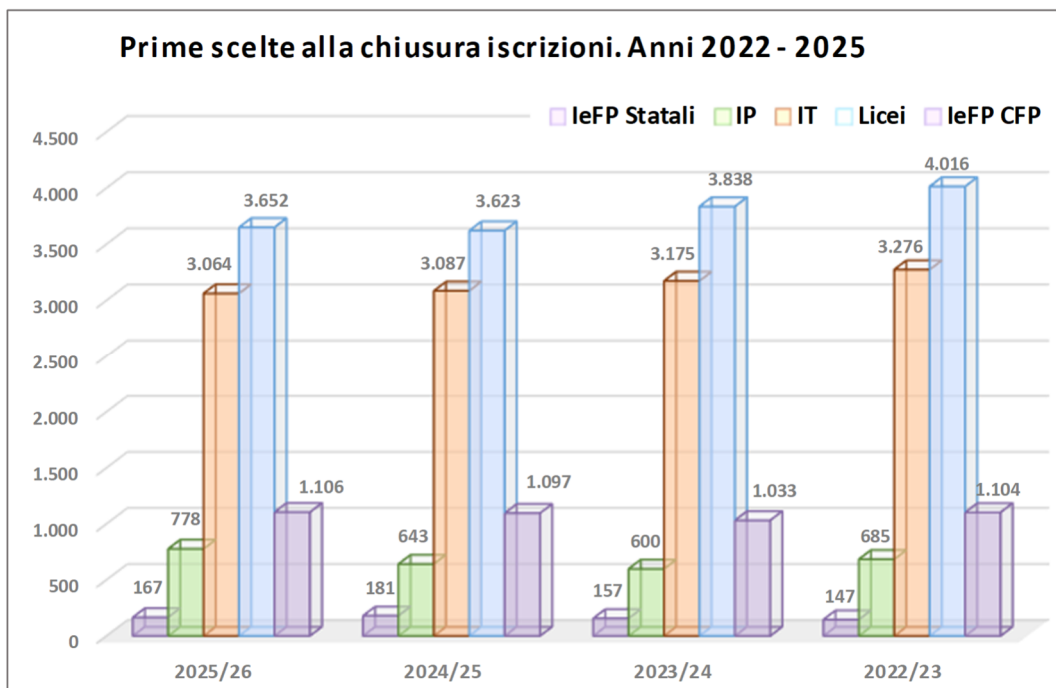
SCUOLE STATALI - CORSI DIURNI - ALLIEVI ISCRITTI PER TIPOLOGIA SCOLASTICA A.S. 2024/25

TIPOLOGIA SCOLASTICA	ALLIEVI ISCRITTI A.S. 2024/25											
	1° anno		2° anno		3° anno		4° anno		5° anno		TOTALE	
	Classi	Allievi	Classi	Allievi	Classi	Allievi	Classi	Allievi	Classi	Allievi	Classi	Allievi
IL - Liceo Artistico	21	523	20	459	20	497	19	441	19	431	99	2.351
IL - Liceo Classico	11	244	11	240	11	236	11	213	11	222	55	1.155
IL - Liceo del Made in Italy	1	28	-	-	-	-	-	-	-	-	1	28
IL - Liceo delle Scienze umane	37	1.000	39	962	35,5	861	36	824	30	725	177,5	4.372
IL - Liceo Linguistico	19	487	19	406	19	435	20	421	22	439	99	2.188
IL - Liceo Musicale e coreutico	3	78	3	66	3	49	3	65	3	64	15	322
IL - Liceo Scientifico	57	1.503	57	1.383	57,5	1.337	56	1.236	55	1.222	282,5	6.681
TOTALE ISTRUZIONE LICEALE	149	3.863	149	3.516	146	3.415	145	3.200	140	3.103	729	17.097
IP - Agricoltura, sviluppo rurale, valorizzazione dei prodotti del territorio e gestione delle risorse forestali e montane	2	34	2	45	2	34	1	19	-	-	7	132
IP - Arti ausiliarie delle professioni sanitarie: Ottico	1	26	1	28	1	22	1	20	1	22	5	118
IP - Enogastronomia e ospitalità alberghiera	8	188	8	171	8	164	9	179	9	176	42	878
IP - Manutenzione e assistenza tecnica	9	197	9	190	11	241	9	145	12	207	50	980
IP - Servizi commerciali	4	69	4	101	3	71	2	44	4	84	17	369
IP - Servizi culturali e dello spettacolo	4	106	4	106	4	88	4	85	3	60	19	445
IP - Servizi per la sanità e l'assistenza sociale	14	338	12	303	13	328	12	259	10	215	61	1.443
TOTALE ISTRUZIONE PROFESSIONALE	42	958	40	944	42	948	38	751	39	764	201	4.365
IT - Settore Economico	61	1.615	62	1.489	57	1.357	55	1.282	58	1.263	293	7.006
IT - Settore Tecnologico	82	1.924	76	1.640	73	1.573	71	1.399	70	1.233	372	7.769
TOTALE ISTRUZIONE TECNICA	143	3.539	138	3.129	130	2.930	126	2.681	128	2.496	665	14.775
leFP - Istruzione e Formazione Professionale	15	360	12	253	13	251	9	146	-	-	49	1.010
TOTALE ALLIEVI ISCRITTI A.S. 2024/25	349	8.720	339	7.842	331	7.544	318	6.778	307	6.363	1.644	37.247

Fonte dati: Ufficio Scolastico Territoriale di Varese - dicembre 2024

Un dato di sicuro interesse è rappresentato dall'analisi delle scelte effettuate dai ragazzi della cosiddetta "terza media" all'atto dell'iscrizione ai percorsi di istruzione superiore.

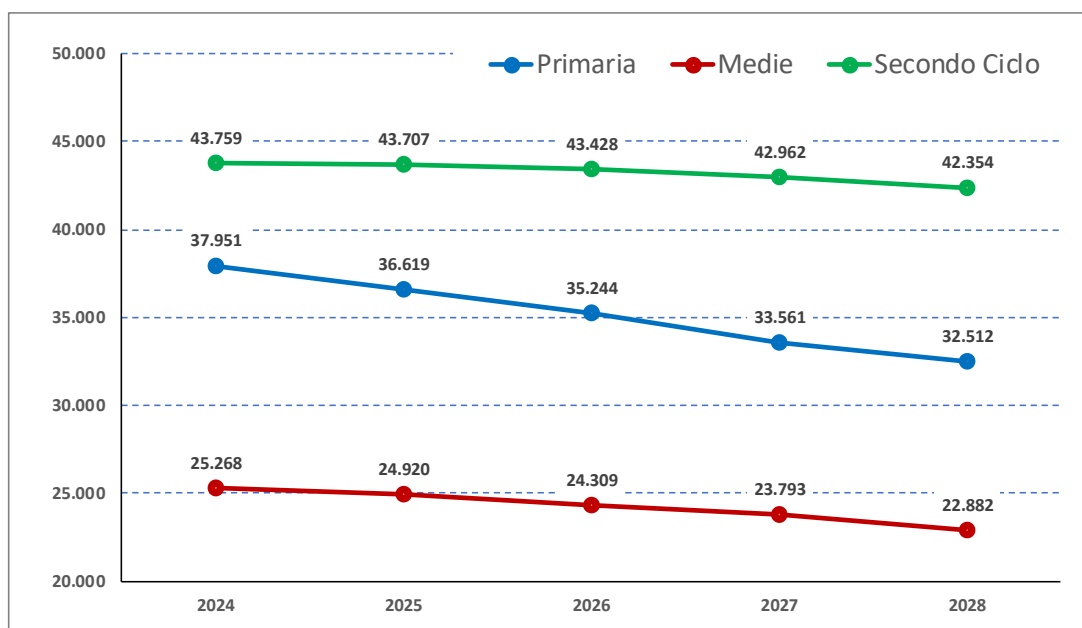
Negli ultimi tre anni Provincia di Varese ha monitorato tali scelte e i dati che emergono vedono il prevalere dei percorsi liceali, immediatamente seguiti dai percorsi tecnici. Faticano i percorsi degli istituti professionali sia quinquennali sia di istruzione professionale. L'istruzione tecnica e professionale mantengono le percentuali di iscrizioni di riferimento degli anni precedenti, arginando la cosiddetta "licealizzazione" delle iscrizioni, come avviene anche nei territori vicini.



Sul fronte complessivo della popolazione scolastica, quella che comprende anche il cosiddetto primo ciclo (scuola dell'infanzia, scuola primaria e scuole secondarie di primo grado), i dati sono da alcuni anni monitorati con attenzione dal Settore Istruzione e Formazione e dal Settore Edilizia patrimoniale e scolastica: prosegue la corposa diminuzione di presenze nel primo ciclo e sul fronte delle scuole superiori iniziano a sentirsi gli effetti della curva demografica.

In particolare, se si analizzano i dati del grafico sotto riportato, si può notare come nei prossimi anni la situazione risulterà sempre più evidente ed impattante sul sistema scolastico provinciale.

Andamento della popolazione scolastica (14-19 anni) a Varese (2024-2028)



Fonte: elaborazione Provincia di Varese su dati Istat

Nel nostro territorio sono presenti percorsi della formazione terziaria non universitaria che possono contribuire a delineare meglio il panorama dell'istruzione e formazione del territorio varesino.

Nel territorio della provincia di Varese sono presenti 5 fondazioni ITS:

1. Mobilità ITS Academy
2. ITS Incom
3. ITS Red
4. ITS Cosmo
5. ITS Lombardia Meccatronica
6. ITS Academy Nuove Tecnologie della vita

Le prime due sono nate nel territorio provinciale, la 3 e 4 sono interregionali, la 5 e 6 sono lombarde ed hanno attivato una sede operativa in provincia, cui si è aggiunta da giugno 2025 una sede distaccata della ITS Academy Nuove Tecnologie della vita.

La formazione erogata dalle fondazioni è considerata di alta qualità e il dato dell'occupazione a 6 mesi, pari a oltre l'87%, ne è la prova, il numero di allievi coinvolti dalle Fondazioni presenti sul territorio è in costante crescita. Le Fondazioni stanno effettuando grandi investimenti sia nei laboratori, sia nell'offerta formativa, anche grazie ai fondi messi a disposizione dal PNRR.

L'ultimo rapporto di INDIRE, che monitora i dati delle Fondazioni, fa riferimento ai dati del 2023 e certifica in Lombardia la presenza di 25 Fondazioni ITS che erogano 112 percorsi e che vedono 2776 iscritti.

Per continuare l'analisi della formazione terziaria occorre ricordare che in provincia di Varese hanno sede due Università: Università degli Studi dell'Insubria e Università Carlo Cattaneo – Liuc.

Per quanto riguarda i laureati in provincia di Varese per residenza si registrano i seguenti dati: nel 2022 erano 4.611, nel 2023 erano in 4.660⁸.

Tessuto economico della Provincia di Varese

Il tessuto economico della provincia di Varese si distingue per una struttura produttiva solida e diversificata, con una forte vocazione manifatturiera affiancata da un sistema terziario dinamico e competitivo. Il territorio mantiene una rilevante capacità di generare valore ed esportazioni, sostenuta da filiere ad alta intensità tecnologica e da un tessuto imprenditoriale resiliente, in grado di contribuire in modo significativo alla crescita regionale e nazionale.

Nel quadro delle trasformazioni industriali in atto, un ruolo centrale è rivestito dallo stabilimento Beko Europe di Cassinetta di Biandronno, polo strategico per la produzione di forni ed elettrodomestici da incasso e oggetto, negli ultimi anni, di un importante processo di riorganizzazione industriale. L'Accordo sottoscritto al MIMIT nel 2025 ha definito investimenti significativi e il potenziamento del sito come hub europeo per design, ricerca e sviluppo. Tuttavia, le criticità emerse – tra cui cali produttivi, ricorso prolungato alla cassa integrazione e ritardi nell'attuazione degli investimenti – hanno richiesto una forte azione di coordinamento istituzionale.

La Provincia di Varese, insieme a Prefettura, Regione Lombardia e rappresentanze parlamentari, sta svolgendo un ruolo attivo nel monitoraggio del piano industriale e nella tutela del patrimonio produttivo e occupazionale del sito. L'azione coordinata delle istituzioni mira a salvaguardare uno stabilimento simbolico per l'industria varesina, a promuovere investimenti credibili e verificabili e a creare le condizioni per un rilancio sostenibile e competitivo, in coerenza con gli obiettivi di sviluppo economico del territorio e del PIAO 2026-2028.

Industria, artigianato, servizi e commercio

Il sistema economico della provincia di Varese presenta una struttura articolata e complementare, nella quale industria, artigianato, servizi e commercio contribuiscono congiuntamente alla competitività del territorio. L'area mantiene una forte vocazione industriale, con un comparto manifatturiero che rappresenta ancora uno dei pilastri dell'economia locale e che genera una quota rilevante del valore aggiunto provinciale. In particolare, si distinguono i settori metalmeccanico, meccatronico, aerospaziale, gomma-plastica e chimico-farmaceutico, che continuano a costituire motori essenziali dell'export varesino e fonti di occupazione specializzata.

⁸ Osservatorio economico di Varese, <https://www.osserva-varese.it/istruzione/laurea-sintesi/>, pubblicato il 29 aprile 2025.

Accanto all'industria, l'artigianato svolge un ruolo significativo nella filiera produttiva, con un presidio diffuso sul territorio e una forte capacità di specializzazione e flessibilità, rilevante anche per la subfornitura alle grandi imprese manifatturiere. I dati congiunturali mostrano infatti un andamento eterogeneo, con criticità in alcuni comparti tradizionali (come tessile e siderurgia) ma con buone performance in settori ad alto contenuto tecnologico e nei mezzi di trasporto.

Il settore dei servizi rappresenta oggi la componente più rilevante dell'economia provinciale, contribuendo alla maggior parte del valore aggiunto prodotto sul territorio e riflettendo un processo di progressiva terziarizzazione dell'economia varesina. La presenza di servizi avanzati alle imprese, logistica, attività professionali, turismo e sport system favorisce la competitività delle imprese industriali e rafforza la capacità attrattiva dell'area.

Il commercio, sia al dettaglio sia all'ingrosso, costituisce un ulteriore elemento strutturale del sistema locale, sostenuto da una rete capillare di imprese e da flussi turistici in crescita. Nonostante le pressioni derivanti dalla congiuntura economica e dall'evoluzione dei consumi, il comparto mantiene una buona tenuta, con dinamiche diversificate tra commercio tradizionale, grande distribuzione e canali digitali. Le analisi territoriali evidenziano una fase di stabilizzazione del numero di imprese attive, dopo anni di oscillazioni connesse all'andamento post-pandemico.

Nel complesso, la provincia di Varese presenta un sistema economico composito, innovativo e orientato all'internazionalizzazione, capace di valorizzare la complementarità tra manifattura, servizi e commercio e di affrontare le trasformazioni globali attraverso investimenti, competenze e collaborazione tra istituzioni, imprese e mondo formativo.

Mercato del lavoro

Il mercato del lavoro della provincia di Varese mostra un quadro complessivamente stabile e con indicatori occupazionali favorevoli. Dopo la forte contrazione registrata nel 2020, il territorio ha intrapreso un progressivo percorso di recupero che ha riportato il numero degli occupati ai massimi storici: nel 2024 si contano circa 392 mila lavoratori, un livello superiore sia a quello del 2023 sia ai valori pre-pandemici. Il tasso di occupazione si attesta al 68,9%, in linea con la media regionale e ampiamente superiore a quella nazionale, mentre il tasso di disoccupazione rimane tra i più bassi del Paese (circa 3,6–3,7% nel 2024), contro il 6,5% nazionale. Questo equilibrio positivo convive tuttavia con alcune criticità, tra cui la difficoltà di inserimento dei giovani, il persistere del divario di genere e un incremento delle ore di cassa integrazione autorizzate nel 2024, indice di fragilità in specifici comparti produttivi.

In tale contesto, la Provincia di Varese svolge un ruolo attivo e strategico nel governo locale del mercato del lavoro. Come ente titolare delle funzioni di programmazione e coordinamento dei Centri per l'Impiego, la Provincia garantisce la gestione operativa dei servizi per l'occupazione e l'attuazione degli obiettivi definiti da Regione Lombardia nell'ambito delle politiche attive, tra cui: l'accompagnamento al lavoro, il supporto alla ricollocazione, la presa in carico dei disoccupati e delle fasce fragili, il rafforzamento dei percorsi di formazione e riqualificazione professionale. I CPI provinciale rappresentano un presidio fondamentale per l'incontro tra domanda e offerta, contribuendo a ridurre mismatch professionali e sostenere il reinserimento dei lavoratori in transizione.

Parallelamente, la Provincia è impegnata nella gestione e nel monitoraggio delle crisi aziendali, partecipando ai tavoli istituzionali insieme a Prefettura, Regione, sindacati e imprese, con l'obiettivo di tutelare l'occupazione, salvaguardare il tessuto produttivo e favorire soluzioni condivise nei casi più complessi. Tale impegno si è rivelato decisivo nelle recenti vertenze territoriali, supportando l'analisi delle esigenze occupazionali, la continuità dei tavoli di confronto e la promozione di percorsi di riqualificazione per i lavoratori coinvolti.

Nel complesso, il mercato del lavoro varesino si conferma dinamico e resiliente, sostenuto da un ruolo pubblico forte e integrato, in cui la Provincia opera come punto di raccordo tra istituzioni, imprese, parti sociali e sistema formativo, accompagnando il territorio nelle sfide della transizione digitale, ambientale e demografica.

Il PNRR

La Provincia di Varese riveste un ruolo diretto e centrale nell'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, operando come ente attuatore di interventi finanziati in quattro delle sei Missioni del PNRR:

- Missione 1 – Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura
- Missione 2 – Rivoluzione verde e transizione ecologica
- Missione 4 – Istruzione e ricerca
- Missione 5 – Coesione e inclusione.

In tali ambiti la Provincia gestisce direttamente l'implementazione dei progetti, garantendo l'esecuzione delle attività previste, la conformità ai requisiti nazionali ed europei, il rispetto delle milestone e la rendicontazione secondo le procedure stabilite.

Attraverso la piattaforma provinciale dedicata al PNRR, l'ente assicura la piena trasparenza delle operazioni e il monitoraggio costante dell'avanzamento, assumendo la responsabilità della gestione amministrativa, tecnica e finanziaria degli interventi. Tale ruolo conferma la capacità della Provincia di operare come soggetto pubblico competente nella realizzazione di progetti complessi e strategici per il territorio, contribuendo in modo diretto al potenziamento della digitalizzazione, alla tutela ambientale, al miglioramento dei servizi educativi e al rafforzamento dell'inclusione sociale.

Nel 2026 la Provincia continuerà ad agire come ente attuatore responsabile, completando gli interventi finanziati e assicurando la piena valorizzazione degli investimenti, con l'obiettivo di consolidare gli impatti del PNRR sul territorio e migliorare la qualità dei servizi pubblici rivolti alla comunità provinciale.

Il Centenario della Provincia di Varese

Nel 2027 la Provincia di Varese raggiungerà il traguardo dei cento anni dalla propria istituzione, una ricorrenza che assume un forte significato per la comunità provinciale. Il Centenario viene inteso come un percorso condiviso di valorizzazione dell'identità territoriale, volto a riconoscere il ruolo dell'Ente nella costruzione della coesione sociale, nello sviluppo dei servizi pubblici e nel sostegno alla crescita civile, culturale ed economica delle realtà locali.

Le iniziative previste nell'ambito delle celebrazioni saranno diffuse sul territorio e ospitate in sedi istituzionali e luoghi simbolici, configurandosi come un percorso che unisce memoria storica, partecipazione e prospettiva futura. L'obiettivo è favorire una riflessione sul significato contemporaneo dell'istituzione provinciale e sul suo contributo allo sviluppo del territorio, con particolare attenzione ai temi centrali dell'azione dell'Ente: mobilità, edilizia scolastica, sviluppo locale e sostenibilità.

Un'attenzione specifica sarà dedicata alle giovani generazioni e al sistema educativo, attraverso attività formative, progetti collaborativi e momenti di coinvolgimento rivolti alle scuole, per promuovere la conoscenza del ruolo della Provincia e il senso di appartenenza alla comunità territoriale. Le celebrazioni rappresentano, in questo senso, un'occasione per rafforzare la partecipazione civica e per consolidare le relazioni tra istituzioni, cittadini, associazioni ed enti locali.

IL CONTESTO INTERNO

La macrostruttura della Provincia definisce le linee portanti di divisione del lavoro nell'ambito del complessivo assetto organizzativo, in armonia con le scelte strategiche dell'amministrazione. La macrostruttura costituisce l'elemento maggiormente stabile dell'organizzazione ed è articolata in Aree e Settori. A seguito degli interventi di riorganizzazione - avviati con la delibera presidenziale n. 73/2024 e le successive delibere presidenziali di attuazione - la struttura organizzativa ad oggi si schematizza come segue:

Tabella 2: schematizzazione della struttura organizzativa della Provincia di Varese

Articolazione	N.
Aree	5
Settori	19
Servizi	4+ ufficio addetto stampa
Segreteria Generale	1
Azienda Speciale	1

L'Area, cui è preposto un Dirigente Responsabile, costituisce la struttura organizzativa di massima dimensione presente nell'ente, in relazione alle funzioni e agli ambiti di intervento della Provincia. Il dirigente dispone di ampia autonomia progettuale ed operativa nel rispetto degli indirizzi strategici delle politiche di gestione e nell'ambito delle risorse umane e strumentali assegnate.

Sono individuate cinque Aree di cui tre riconducibili alle Funzioni fondamentali dell'Ente, una quarta riconducibile alle Funzioni non fondamentali (delegate dallo Stato o dalla Regione) ed una quinta specifica di recente istituzione riferita al mercato del lavoro (deliberazione presidenziale n. 95 del 2024):

1. **Area Presidenza, Segreteria e Direzione Generale:** assolve al funzionamento generale dell'Ente con compiti di organizzazione e segreteria, supporto agli organi della Provincia e comuni del territorio;
2. **Area Risorse:** presiede al funzionamento generale dell'Ente e alla cultura, turismo e terzo settore unitamente al Servizio di Archivio e Protocollo;
3. **Area Tecnica:** presiede all'attività di programmazione, progettazione e manutenzione ordinaria e straordinaria del patrimonio immobiliare, pianificazione territoriale, manutenzione e sviluppo della rete viaria, istruzione e formazione;
4. **Area Sicurezza:** presiede alle funzioni delegate in materia di protezione civile, polizia ittico venatoria, oltre che gestire la tutela e valorizzazione dell'ambiente;
5. **Area Lavoro:** presiede alle funzioni delegate in materia di mercato del lavoro

Il Settore, cui è preposto un Funzionario titolare di elevata qualificazione (EQ), costituisce l'articolazione più ampia all'interno dell'Area. Ad esso sono assegnati compiti di rilevante complessità in relazione agli ambiti di intervento dell'Area di appartenenza, organizzati per ambiti omogenei, capaci di assicurare ciascuno la produzione di un servizio o gruppo di attività di supporto. La microstruttura è composta da Uffici. L'Ufficio è un'unità organizzativa di media o semplice complessità, dotata di autonomia propositiva ed operativa, che svolge i propri compiti verso l'esterno o a supporto dell'organizzazione provinciale.

Al 1° gennaio 2026 il personale a tempo indeterminato presso la Provincia è pari a 354 unità (oltre il Capo di Gabinetto con contratto a tempo determinato e il Segretario Generale), la Provincia di Varese risulta pertanto così strutturata:

Tabella 3: personale in organico

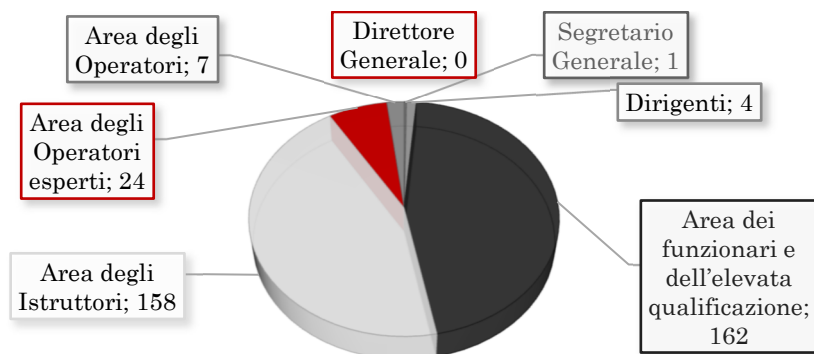
Classificazione	Totali
Segretario Generale ⁹	1
Direttore Generale	==

⁹ A cui sono altresì attribuite funzioni dirigenziali.

Classificazione

Totali

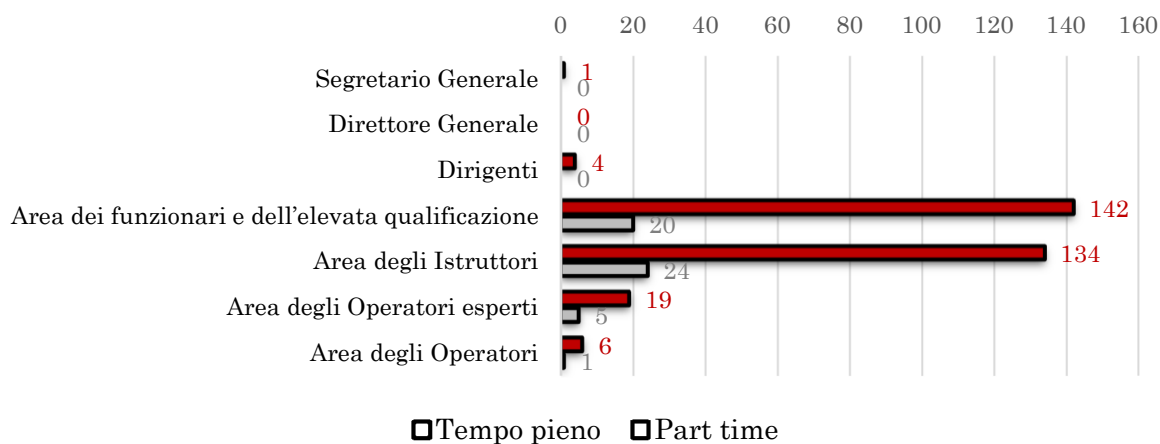
Dirigenti	4
Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione	162
Area degli Istruttori	158
Area degli Operatori esperti	24
Area degli Operatori	7



Di seguito si indica il dettaglio del rapporto di lavoro (tempo pieno e part time):

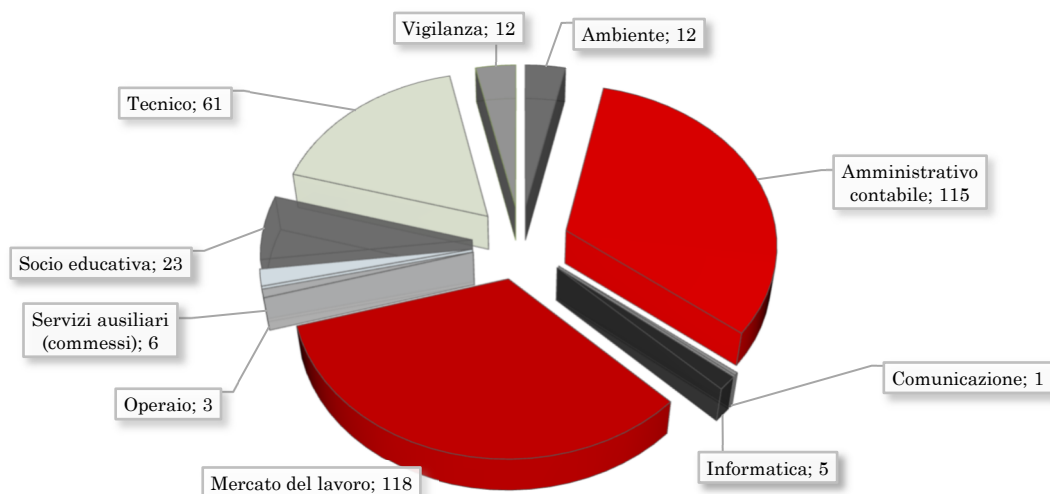
Tabella 4: dettaglio del rapporto di lavoro (tempo pieno vs part-time)

Classificazione	Tempo pieno	Part time	Totali
Segretario Generale ¹⁰	1	=	1
Direttore Generale	=	=	=
Dirigenti	4	=	4
Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione	142	20	162
Area degli Istruttori	134	24	158
Area degli Operatori esperti	19	5	24
Area degli Operatori	6	1	7



¹⁰ A cui sono altresì attribuite funzioni dirigenziali.

Di seguito è altresì rappresentata la distribuzione del personale secondo le famiglie professionali che rispecchiano i principali ambiti di intervento dei servizi della Provincia di Varese:



Il personale provinciale è inquadrato nei profili professionali sulla base dei requisiti d'accesso e delle mansioni assegnate (come disciplinate nel vigente Regolamento di Organizzazione e Gestione del Personale) secondo il sistema di classificazione delle categorie con connesso trattamento economico secondo quanto previsto dal CCNL Funzioni Locali vigente alla redazione del presente Piano.

L'organizzazione e la gestione delle risorse umane, negli ultimi anni, è stata caratterizzata da forti difficoltà a causa dei vincoli assunzionali posti dalla disciplina in materia a tutti gli enti locali ma, in particolare, della situazione di predissesto deliberata dal Consiglio provinciale nell'anno 2014, con successivo ricorso alla procedura di riequilibrio finanziario pluriennale.

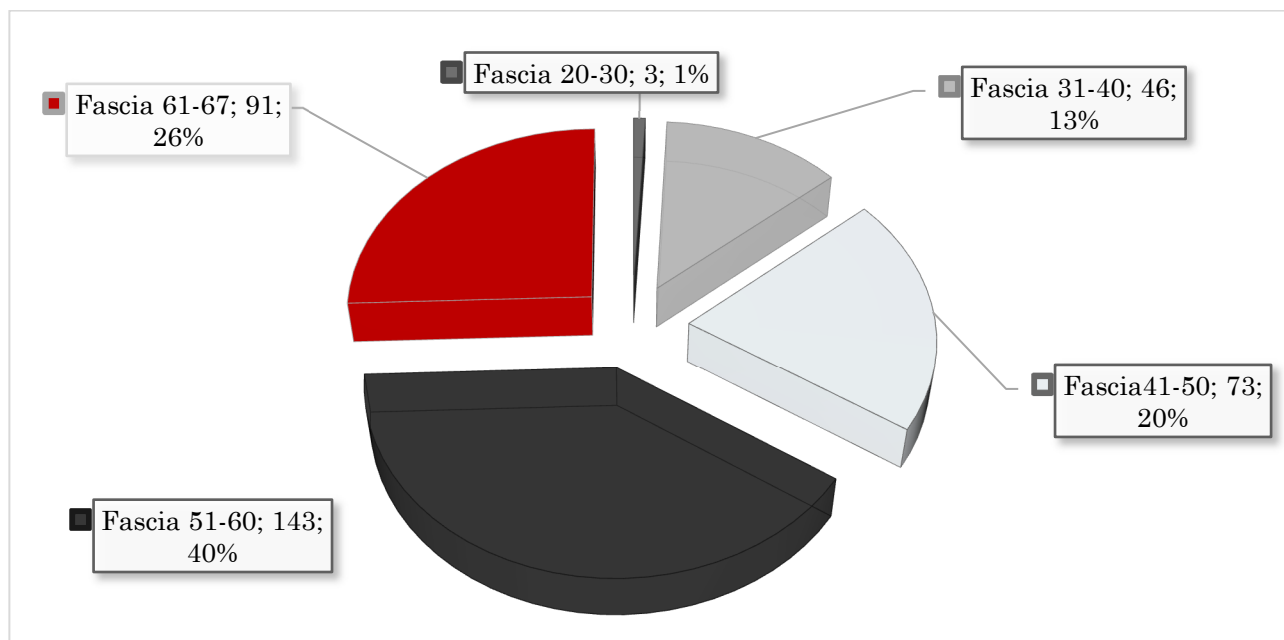
Di fatto solo dall'anno 2019 la Provincia di Varese ha avviato le procedure di selezione per poter soddisfare, almeno parzialmente, il proprio fabbisogno di personale, che hanno portato nel periodo 2020-2025 ad un consistente numero di assunzioni soprattutto nel Settore Lavoro.

Confronto nel periodo dal 31/12/2022 – 31/12/2025

Tabella 5: dipendenti – confronto 2022-2025

Dipendenti	2022	2023	2024	2025
totale	362	356	361	356
Differenziale				-1,66%
Turn Over	2022	2023	2024	2025
Assunzioni	33	33	42	19
Cessazioni	34	34	32	23

In conseguenza del turn over di personale merita attenzione la distribuzione del personale per fascia d'età, da cui si evince che il 40 % dei dipendenti si colloca nella fascia 51-60 anni, il 26 % nella fascia 61-67 anni, mentre il 20 % nella fascia 41-50 anni. Una piccola percentuale riguarda invece la fascia 20-30 anni (1%) e la fascia 31-40 (13%).



Si illustra di seguito la distribuzione del personale presso i Settori dell'Ente definendone l'ampiezza delle unità organizzative:

Aree	Totali
Presidenza, Segreteria e Direzione Generale	22 ¹¹
Risorse	55
Tecnica	80 ¹²
Sicurezza	36 ¹³
Lavoro	136
Azienda Speciale	27

Settori	Totali
Avvocatura	2
Organizzazione e Segreteria	10 ¹⁴
Politiche di supporto agli EE.LL. e Sviluppo dell'ente di Area Vasta	9
Addetto Stampa	1
Gestione del Personale e Programmazione	12
Finanze e Bilancio	8 ¹⁵
Provveditorato, Economato e Logistica	12
Transizione al Digitale	7

¹¹ Include il Segretario Generale e il Capo di Gabinetto (contratto a tempo determinato)

¹² Di cui 1 unità in aspettativa ex art. 110 ed 1 in comando presso altro Ente - include Dirigente Area Tecnica

¹³ Di cui 1 unità in aspettativa per incarico di direzione presso altro Ente

¹⁴ Include il Segretario Generale con funzioni dirigenziali e il Capo di Gabinetto (con contratto a tempo determinato)

¹⁵ Include un Dirigente Responsabile dell'Area Risorse

Settori	Totali
Archivio e Protocollo	5
Cultura, Turismo e Terzo Settore	11
Programmazione, Sviluppo, Supporto e Monitoraggio	15
Prevenzione Incendi, Impianti, Energia e Gestione Calore	9
Territorio	13
Patrimonio e Servizi Territoriali Integrati	7
Edilizia patrimoniale e scolastica	11 ¹⁶
Viabilità	13
Trasporto e catasto strade	10
Istruzione e Formazione Professionale	2
Lavoro	136 ¹⁷
Ambiente - vigilanza e sanzioni ambientali	16
Polizia Ittico-venatoria	12 ¹⁸
Protezione Civile	7
Servizio Prevenzione e Protezione	1
Azienda Speciale	27

Livelli di Responsabilità organizzativa:

La macrostruttura organizzativa dell'Ente definisce differenti livelli di responsabilità come di seguito schematizzati:

Tabella 6: dettagli per livello di responsabilità

Categorie	Totali
Direttore Generale	=
Segretario Generale ¹⁹	1
Dirigenti	4
Incarichi di Elevata Qualificazione (EQ) ²⁰	19
Specifiche Responsabilità	8

Rimando alla mappatura e analisi dei processi (allegato 1)

Dalla mappatura e analisi dei processi emergono anche criticità (*weakness*) da punti di vista differenti quali l'organizzazione del lavoro, la gestione delle risorse umane, delle risorse economico/finanziarie e dei sistemi informativi.

2.1.1 Analisi dei bisogni

Il bisogno è un concetto che nasce da una condizione di squilibrio tra uno stato attuale e uno stato a cui si vorrebbe tendere, in alcuni casi associabile a necessità primarie di sicurezza, salute, etc. Quando si fa

¹⁶ Include il Dirigente Responsabile dell'Area Tecnica

¹⁷ Include del Dirigente dell'Area Lavoro

¹⁸ Include del Dirigente dell'Area Sicurezza

¹⁹ A cui sono altresì attribuite funzioni dirigenziali.

²⁰ Individuato tramite avviso pubblico tra il personale dell'Ente di categoria D

riferimento al concetto di bisogno, viene sotteso sempre il concetto di mancanza di qualcosa. Ogni stakeholder, in un dato momento, manifesta/può manifestare questa condizione. Analizzare tali gap tra una situazione **attuale** e una **futura** desiderata dai portatori di interesse, siano essi cittadini/utenti, oppure parte del tessuto produttivo fa parte degli step iniziali della creazione di valore.

Per stakeholder si intendono i soggetti che, a vario titolo, sono interessati alla ragion d'essere di una determinata amministrazione e, conseguentemente, possono influenzarne la gestione ed esserne influenzati a loro volta (Freeman, Wicks, Parmar, 2004). Da un punto di vista organizzativo, gli stakeholder sono caratterizzati dai seguenti elementi:

- forniscono risorse che risultano critiche per il raggiungimento di obiettivi strategici;
- sono sottoposti a un rischio (es. di riduzione del proprio benessere) direttamente legato ai rapporti con l'amministrazione o all'attività svolta dalla stessa;
- e hanno un potere (sufficientemente grande) per influire, positivamente o negativamente, sulla performance di un'amministrazione (Kochan and Rubinstein, 2000).

Per questo, gli stakeholder rappresentano sia un mezzo attraverso il quale le organizzazioni possono essere agevolate nel raggiungimento dei propri obiettivi, sia un fine verso il quale le organizzazioni orientano le loro strategie.

Si tratta, quindi, di soggetti con specifiche caratteristiche e finalità, che le amministrazioni sono chiamate a servire e possibilmente **includere nel processo di definizione dei propri obiettivi**, ciascuno secondo le proprie caratteristiche distintive. Un processo di individuazione e analisi degli stakeholder deve rispondere a una serie di domande, tra cui:

- chi sono gli stakeholder di riferimento?
- quali sono i loro bisogni, interessi, diritti?
- in quale maniera ogni stakeholder può influenzare l'amministrazione e viceversa?
- quali sono i principali propositi (a livello strategico) riguardo ciascuno stakeholder?
- quali sono le variabili ambientali che possono influenzare il rapporto tra amministrazione e stakeholder?
- come è possibile misurare le influenze reciproche tra amministrazione e stakeholder? E' prevista un'idonea attuazione del principio di trasparenza nei confronti degli stakeholder (ovvero comunicazione verso l'esterno, raccolta feedback da parte dei principali stakeholder di riferimento)?
- come si possono mantenere rapporti positivi con ciascuno stakeholder?

Ogni amministrazione dovrà predisporre un processo di coinvolgimento ²¹ degli stakeholder adeguatamente strutturato.

La seguente tabella va sviluppata – come guida, spunto - per tutti e 5 gli ambiti di valore pubblico proposti dalla norma

Tabella 7: esempio di guida per la definizione di bisogni e strategie correlate

Per ogni ambito di valore pubblico (es. Benessere economico):
Quali sono i bisogni (dal punto di vista del benessere economico) dei nostri stakeholder?
Cittadini
Utenti
Sistema produttivo
altro
Cosa si aspettano da noi (dal punto di vista del benessere economico) le seguenti categorie? Come ci misurerebbero?

²¹ Il processo si può comporre di cinque fasi principali:

1. brainstorming per l'individuazione degli stakeholder dell'amministrazione;
2. analisi degli stakeholder;
3. valutazione dei possibili gradi di influsso da parte degli stakeholder sull'attività dell'amministrazione e dell'amministrazione sugli stakeholder, e compilazione di griglie dedicate per orientare i processi decisionali;
4. utilizzo delle informazioni rilevanti per modificare e migliorare la gestione strategica e operativa dell'amministrazione;
5. comunicazione/pubblicazione dei cambiamenti attuati nell'attività dell'amministrazione a seguito della raccolta delle informazioni da parte degli stakeholder.

Cittadini
Utenti
Sistema produttivo
altro
Come la nostra mission contribuisce a creare benessere economico? E quali sono le ricadute su
Cittadini
Utenti
Sistema produttivo
altro
Come i nostri processi attuali contribuiscono a creare benessere economico?
Come sarà lo scenario che immaginiamo nei prossimi tre anni?
Come dovremo organizzarci e definire i nostri processi?
Di quali competenze avremo bisogno?
Di quale tecnologia avremo bisogno?
Di quali risorse ec./fin. avremo bisogno?
Strategie = come possiamo fare per ...
Miglioramento della accountability/comunicazione e dei rapporti con gli stakeholder
Miglioramento del benessere dei cittadini/utenti e del tessuto produttivo
Miglioramento dei processi
Miglioramento della gestione del personale che contribuisce a processi e progetti specifici
Miglioramento della gestione economico-finanziaria che alimenta i processi dell'Amministrazione
Quali vantaggi avrà ciascuna delle categorie anzidette?
Come comunicheremo i nostri sforzi?

Tra i vari ambiti di benessere previsti (economico, sociale, culturale, ambientale e assistenziale), l'Ente Provincia non interviene principalmente nel settore assistenziale, che è di competenza prevalente dei Comuni. Di conseguenza, il benessere assistenziale non è stato incluso nella matrice dei bisogni.

Tabella 8: matrice bisogni / stakeholder / ambiti di benessere

Matrice Bisogni	Benessere economico	Benessere sociale	Benessere educativo e culturale	Benessere assistenziale	Benessere ambientale
Categoria stakeholder 1 Comuni	<i>Descrizione</i> Sfruttamento di un modello di governance partecipata mediante la costituzione delle zone omogenee	<i>Descrizione</i> Sfruttamento di un modello di governance partecipata mediante la costituzione delle zone omogenee	<i>Descrizione</i> Sfruttamento di un modello di governance partecipata mediante la costituzione delle zone omogenee	<i>Descrizione</i> Sfruttamento di un modello di governance partecipata mediante la costituzione delle zone omogenee	<i>Descrizione</i> Sfruttamento di un modello di governance partecipata mediante la costituzione delle zone omogenee
	Possibilità di usufruire del supporto della Stazione Unica Appaltante	Possibilità di beneficiare delle convenzioni con	Possibilità di beneficiare del sistema inter bibliotecario provinciale	Possibilità di usufruire del	Possibilità di godere di una rigenerazione urbana

Matrice Bisogni	Benessere economico	Benessere sociale	Benessere educativo e culturale	Benessere assistenziale	Benessere ambientale
	dell'Ente per l'espletamento delle gare Aumento del turismo sul territorio mediante azioni mirate che coinvolgono la Provincia Possibilità di godere di una rigenerazione urbana mediante la riduzione del consumo di suolo	la Stazione Unica Appaltante dell'Ente per l'espletamento delle gare		supporto della Stazione Unica Appaltante dell'Ente per l'espletamento delle gare	mediante la riduzione del consumo di suolo Possibilità di preservare la fauna selvatica mediante interventi di recupero tempestivi
Categoria stakeholder 2 Cittadini	Miglioramento dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro Aumento del turismo sul territorio mediante azioni mirate che coinvolgono la Provincia Garanzia e aumento della sicurezza delle strade provinciali mediante la riduzione degli incidenti Possibilità di godere di una rigenerazione urbana mediante la riduzione del consumo di suolo Conoscenza delle attività dell'Ente mediante comunicati online generando un risparmio di spesa	Garanzia dell'accessibilità fisica e digitale dei cittadini > 65 anni e dei cittadini con disabilità Possibilità di usufruire di percorsi di inclusione sociale Possibilità di utilizzare le palestre della Provincia per le attività sportive Aumento dei volontari di protezione civile per fronteggiare le calamità Aumentare la conoscenza delle attività dell'Ente mediante comunicati online Accesso diretto ai documenti	Conoscenza sui temi della sostenibilità ambientale Usufruire di un buon sistema bibliotecario Conoscenza delle attività dell'Ente mediante comunicati online che generano maggiore visibilità per l'Ente		Possibilità di godere di una rigenerazione urbana mediante la riduzione del consumo di suolo Aumento utilizzo piste ciclabili per ridurre inquinamento atmosferico e preservare l'ambiente Sicurezza impianti termici Sicurezza e tutela dei corpi idrici superficiali Possibilità di preservare la fauna selvatica mediante interventi di recupero tempestivi Conoscenza delle attività

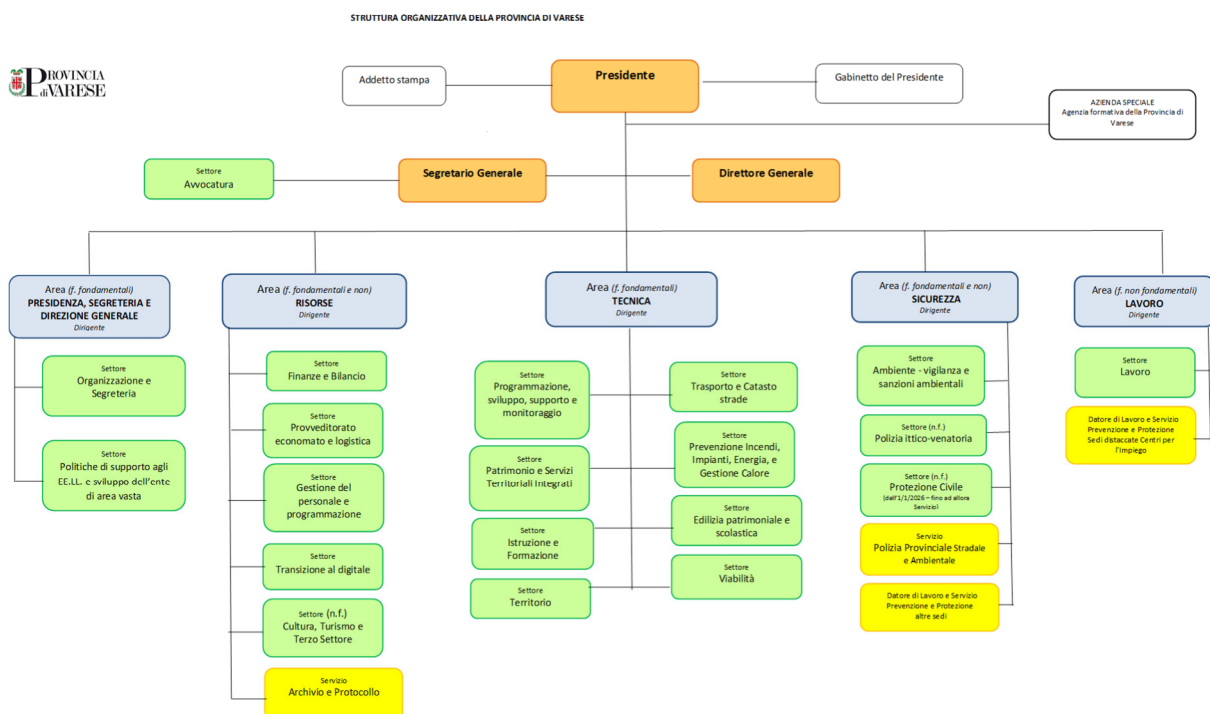
Matrice Bisogni	Benessere economico	Benessere sociale	Benessere educativo e culturale	Benessere assistenziale	Benessere ambientale
		sull'attività dell'ente per i quali vi è l'obbligo di legge per la pubblicazione			dell'Ente mediante comunicati online a supporto della sostenibilità ambientale
Categoria stakeholder 3 Sistema produttivo	Possibilità di essere operatori economici nell'espletamento delle gare pubbliche gestite dalla Stazione Unica Appaltante dell'Ente Miglioramento dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro				Sicurezza impianti termici Sicurezza e tutela corpi idrici superficiali
Categoria stakeholder 4 Personale scolastico		Aumento dei volontari di protezione civile mediante la diffusione della conoscenza e l'importanza della protezione civile Possibilità di usufruire di percorsi di inclusione sociale	Sicurezza degli spazi scolastici e benessere scolastico		Aumento utilizzo piste ciclabili per ridurre inquinamento atmosferico e preservare l'ambiente
Categoria stakeholder 5 Utenti interni	Godimento di un buono stato di salute dell'Ente	Godimento di un buono stato di salute dell'Ente Ottenimento e mantenimento della certificazione di genere Garanzia dell'accessibilità fisica e digitale	Godimento di un buono stato di salute dell'Ente		Godimento di un buono stato di salute dell'Ente

2.1.2 Organigramma

Di seguito è rappresentato l'organigramma dell'Ente approvato con deliberazione presidenziale n. 94 del 11.06.2025 che rivede la Struttura Organizzativa di cui alle precedenti deliberazioni presidenziali n. 5/2025, 13/2025, 53/2025, 69/2025.

Con deliberazione presidenziale n. 111 del 16/07/2025 si provvedeva a rettificare la decorrenza delle modifiche alla struttura organizzativa definite con precedente deliberazione presidenziale n. 94 del 11/06/2025, individuando, ai fini organizzativi, nel 1° settembre 2025 in ragione dei tempi necessari per consentire alla struttura di adeguarsi alle modifiche apportate e permettere la definizione di tutti gli aspetti di dettaglio necessari alla loro attuazione nel rispetto dell'attivazione di tutte le procedure previste dalla contrattazione collettiva e dalla normativa vigente.

Figura 4: organigramma della Provincia di Varese



Struttura org.va ex delibera n. 94/2025

2.1.3 Mappatura dei processi (allegato)

Si rimanderà all'allegato del PIAO nel quale viene riportata la mappatura completa dei processi.

Le schede per la rilevazione dei rischi di processo si basano sulle linee guida del P.N.A. e dei suoi aggiornamenti. Queste schede servono a registrare variabili utili per gestire i rischi. In particolare, comprendono le Aree stabilite dalla normativa e quelle definite successivamente da ANAC e dalla Provincia di Varese, in base alle loro esigenze operative. La metodologia seguita nel processo di analisi dei rischi è illustrata nella Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza.

Di seguito, il modello adottato per la mappatura:

Processo* (Nome del processo)	Breve descrizione del processo (che cos'è e che finalità ha)*	Responsabile/i* di processo	Fasi * / Attività	Se non a rischio integrità, motivare
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
[...]	[...]	[...]	[...]	[...]

2.2 VALORE PUBBLICO

2.2.1 Strategie di creazione del valore pubblico

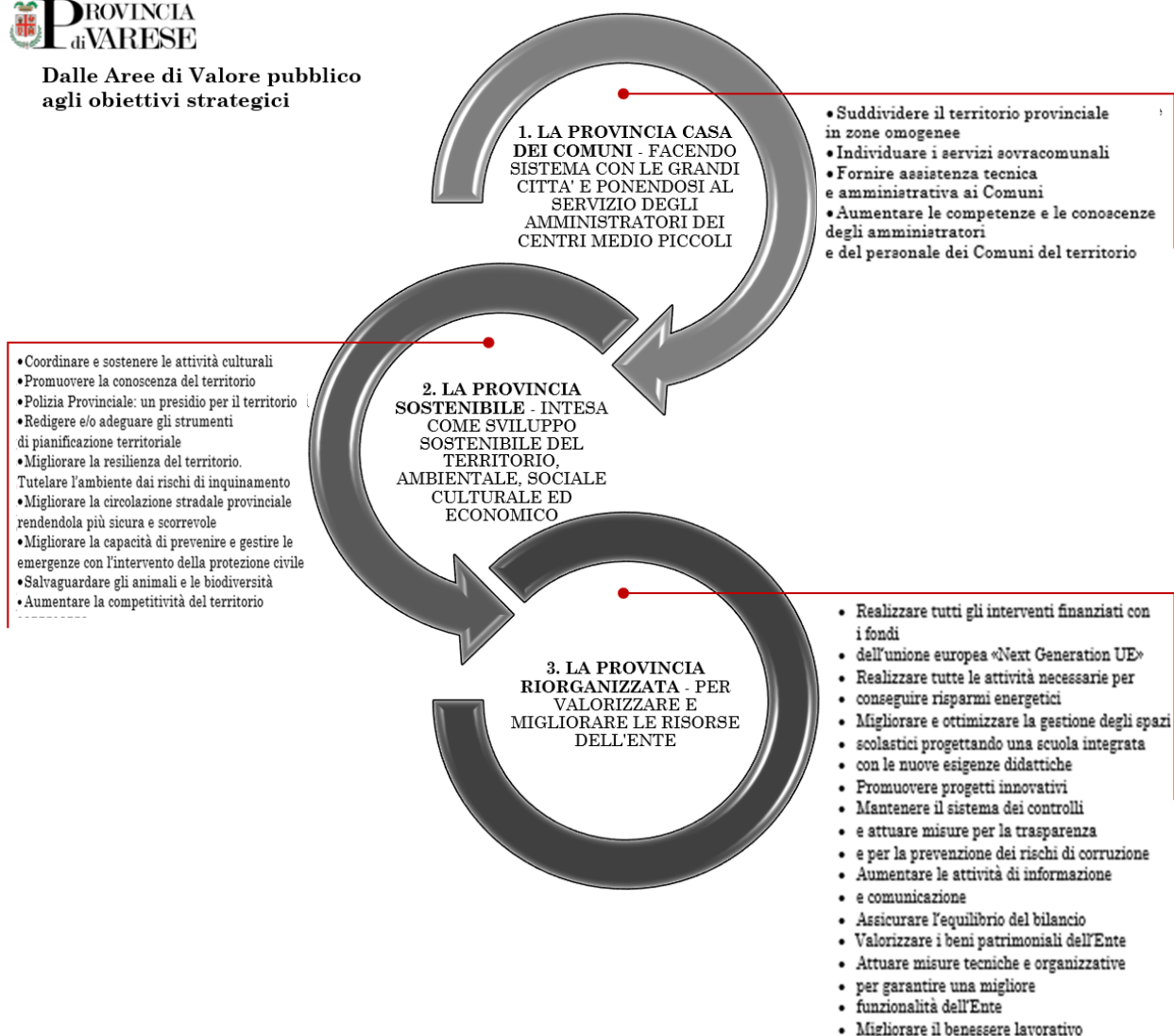
Date le premesse in tema di rilevazione dei bisogni per determinate categorie di stakeholder, la matrice che segue mette in evidenza gli incroci tra ambiti di benessere previsti dal PIAO come terreno sul quale basare la creazione di valore pubblico, con le prospettive strategiche da utilizzare per guidare un'amministrazione nella sua interezza.

Sono state individuate n. 5 categorie di stakeholder e i bisogni correlati che permetteranno di indirizzare gli sforzi dell'Amministrazione nei prossimi anni.

Figura 5: aree di valore pubblico della Provincia di Varese e obiettivi strategici



**Dalle Aree di Valore pubblico
agli obiettivi strategici**



1. LA PROVINCIA CASA DEI COMUNI - FACENDO SISTEMA CON LE GRANDI CITTA' E PONENDOSI AL SERVIZIO DEGLI AMMINISTRATORI DEI CENTRI MEDIO PICCOLI

Sottolineare l'importanza assegnata da questa Amministrazione alla Provincia "Casa dei Comuni" ci permette di ribadire il ruolo che si intende farle assumere, anche come luogo fisico per analizzare congiuntamente i problemi, unire le forze, individuare le soluzioni migliori, il tutto su scala allargata e con una visione più ampia ed incisiva. Nel nostro disegno programmatico la Provincia si pone d'ora in avanti a disposizione dei Comuni del territorio, nello spirito di condivisione, collaborazione, supporto, sussidiarietà.

Per questo motivo crediamo altresì che sia sempre più importante suddividere il territorio provinciale in Zone Omogenee, prendendo spunto dai confini degli attuali piani di zona e/o delle Comunità Montane, per una pianificazione strategica ed una visione comune del proprio territorio, perseguendo obiettivi condivisi, efficaci, misurabili e di governo, nonché per esprimere pareri su argomenti territoriali di competenza delle singole Aree, al fine di essere più rappresentativi e di dare indirizzi precisi e puntuali al Consiglio Provinciale.

Le zone omogenee, tramite i rispettivi rappresentanti, potranno portare le proprie istanze al tavolo della Provincia, proiettandosi oltre il perimetro territoriale del singolo Comune, facendosi così portatori di interessi comuni all'area e rafforzando l'unità territoriale. La Provincia dovrà svolgere un ruolo di coordinamento e facilitazione sia a proposito dei Bandi Europei/Interreg che ad esempio nella gestione delle risorse legate al cosiddetto PNRR. Un ente di area vasta come la Provincia dovrà far sì che tutti gli enti, indipendentemente dalle proprie dimensioni, possano cogliere queste importanti opportunità.

2. LA PROVINCIA SOSTENIBILE - INTESA COME SVILUPPO SOSTENIBILE DEL TERRITORIO, AMBIENTALE, SOCIALE CULTURALE ED ECONOMICO

Contribuire allo sviluppo sostenibile mediante una pianificazione strategica che permetta una visione comune del territorio sotto diversi ambiti. Redigere, condividendo le scelte strategiche con gli amministratori del territorio e con gli stakeholder, gli strumenti di pianificazione del territorio, quali il Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale ed i piani di settore. Il Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale rappresenta il più importante strumento di governance territoriale, che dovrà assicurare unitarietà e integrazione all'attività di pianificazione e dovrà disegnare politiche per l'attrattività del territorio sia per lo sviluppo economico che per la qualità di vita dei cittadini.

Consolidare il proprio ruolo di orientamento al miglioramento della resilienza complessiva del territorio (difesa, vulnerabilità del suolo) con interventi atti a migliorarne la sicurezza; adottare criteri di intervento per tutelare l'ambiente, la qualità delle acque, la difesa delle biodiversità e della fauna, garantire la gestione delle aree protette e promuovere progetti ed attività di valorizzazione dell'ambiente stesso.

Aumentare la mobilità sostenibile sul territorio provinciale attraverso lo sviluppo della rete ciclabile sovracomunale e sensibilizzare i cittadini ai temi della sostenibilità ambientale; aumentare le azioni e gli interventi per la sicurezza della rete viaria provinciale (ponti e strade) per diminuirne l'incidentalità.

Migliorare e ottimizzare la gestione degli spazi scolastici progettando una scuola integrata con le nuove esigenze didattiche.

La Provincia di Varese, al fine di promuovere la conoscenza del suo territorio, definirà strategie ed interventi per renderlo più attrattivo, orientandolo, in linea con le sue vocazioni, ad offrire diverse forme di turismo, migliorando allo stesso tempo gli standard di qualità della vita dei cittadini.

A seguito dell'analisi della domanda del mondo del lavoro promuovere progetti innovativi nell'ambito dell'orientamento, della prevenzione della dispersione scolastica, dell'istruzione, della formazione per disporre di figure professionali adeguate alle richieste delle imprese

3. LA PROVINCIA RIORGANIZZATA - PER VALORIZZARE E MIGLIORARE LE RISORSE DELL'ENTE

Riorganizzare la Provincia, semplificando i processi, anche mediante la digitalizzazione e l'eventuale applicazione dell'intelligenza artificiale.

Promuovere le pari opportunità all'interno dell'Ente come luogo di lavoro, ottenendo e mantenendo la certificazione di genere UNI/PdR 125:2022.

Favorire la crescita professionale dei propri dipendenti attraverso l'individuazione di percorsi formativi specifici che consentano l'acquisizione e il potenziamento delle competenze.

Puntare sull'accessibilità e sul miglioramento dei siti web dell'Ente ai fini di una più efficiente comunicazione esterna con i cittadini e le imprese, anche sfruttando i social media al fine di rendere l'amministrazione provinciale sempre più vicina ai bisogni dei cittadini.

Utilizzare tutte le risorse finanziarie messe a disposizione, specialmente i fondi PNRR, individuando gli ambiti di intervento necessari, come l'edilizia scolastica.

Favorire la piena accessibilità fisica e digitale dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità mediante azioni mirate volte ad eliminare ogni ostacolo digitale e ogni barriera architettonica.

Garantire una buona attuazione delle misure di anticorruzione e di trasparenza al fine di evitare la c.d. maladministration.

Di seguito viene rappresentato il raccordo tra Aree di valore pubblico della Provincia di Varese e Ambiti di *outcome* previsti dal P.I.A.O. (ovvero benessere economico, sociale, educativo, assistenziale ed ambientale).

Tabella 9: matrice di correlazione tra ambiti di valore pubblico legati alla Vision della Provincia di Varese, Aree strategiche e ambiti di benessere

VALORE PUBBLICO – PIAO - DfP	Benessere economico	Benessere sociale	Benessere educativo e culturale	Benessere assistenziale	Benessere ambientale
AREE DI VALORE PUBBLICO					
1. LA PROVINCIA CASA DEI COMUNI - FACENDO SISTEMA CON LE GRANDI CITTA' E PONENDOSI AL SERVIZIO DEGLI AMMINISTRATORI DEI CENTRI MEDIO PICCOLI	X	X	X	X	X
2. LA PROVINCIA SOSTENIBILE - INTESA COME SVILUPPO SOSTENIBILE DEL TERRITORIO, AMBIENTALE, SOCIALE CULTURALE ED ECONOMICO	X	X	X		X
3. LA PROVINCIA RIORGANIZZATA - PER VALORIZZARE E MIGLIORARE LE RISORSE DELL'ENTE	X	X	X		X

2.2.2 Obiettivi strategici

La *performance* dell'amministrazione viene esaminata seguendo quattro diverse prospettive strategiche per i soli obiettivi della sezione strategica del DUP attualmente vigente: 1. la creazione di valore pubblico, 2. la gestione dei processi, 3. la gestione delle risorse umane e 4. la gestione delle risorse economico/finanziarie. Le seguenti matrici evidenziano il percorso logico seguito per definire strategie e relativi obiettivi:

Tabella 10: matrice ambiti di performance vs. ambiti di benessere (Valore pubblico) – gli obiettivi strategici DUP (SeS)

Matrice obiettivi strategici (DUP SeS)	Benessere economico	Benessere sociale	Benessere educativo e culturale	Benessere assistenziale	Benessere ambientale
Strategie di valore pubblico	• Costruzione di un modello di governance partecipata • Promuovere il territorio provinciale sostenere il sistema culturale • Governare il territorio • Sostenere il rilancio economico del territorio • Aumentare le performance dell'Ente a vantaggio dei cittadini, delle imprese e delle Istituzioni	• Costruzione di un modello di governance partecipata • Promuovere il territorio provinciale sostenere il sistema culturale • Governare il territorio • Migliorare la governance del sistema di istruzione e formazione • Aumentare le performance dell'Ente a vantaggio dei cittadini, delle imprese e delle Istituzioni	• Costruzione di un modello di governance partecipata • Aumentare la sostenibilità ambientale attraverso la sensibilizzazione dei cittadini ai temi dello sviluppo sostenibile e promuovendo comportamenti sostenibili • Promuovere il territorio provinciale sostenere il sistema culturale • Migliorare gli standard di benessere degli spazi scolastici rendendoli più sicuri, funzionali ed energeticamente più efficienti • Migliorare la governance del sistema di istruzione e formazione • Aumentare le performance dell'Ente a vantaggio dei cittadini, delle imprese e delle Istituzioni	• Costruzione di un modello di governance partecipata	• Costruzione di un modello di governance partecipata • Aumentare la sostenibilità ambientale attraverso la sensibilizzazione dei cittadini ai temi dello sviluppo sostenibile e promuovendo comportamenti sostenibili • Governare il territorio • Aumentare le performance dell'Ente a vantaggio dei cittadini, delle imprese e delle Istituzioni
Strategie di processo	• Costruzione di un modello di governance partecipata • Aumentare le performance dell'Ente a vantaggio dei	• Costruzione di un modello di governance partecipata • Aumentare le performance dell'Ente a vantaggio dei	• Costruzione di un modello di governance partecipata • Aumentare le performance dell'Ente a vantaggio dei	• Costruzione di un modello di governance partecipata	• Costruzione di un modello di governance partecipata • Aumentare le performance dell'Ente a vantaggio dei

Matrice obiettivi strategici (DUP SeS)	Benessere economico	Benessere sociale	Benessere educativo e culturale	Benessere assistenziale	Benessere ambientale
	cittadini, delle imprese e delle Istituzioni	cittadini, delle imprese e delle Istituzioni	cittadini, delle imprese e delle Istituzioni		cittadini, delle imprese e delle Istituzioni
Strategie di risorse umane	• Aumentare le performance dell'Ente a vantaggio dei cittadini, delle imprese e delle Istituzioni	• Aumentare le performance dell'Ente a vantaggio dei cittadini, delle imprese e delle Istituzioni	• Migliorare la governance del sistema di istruzione e formazione		• Aumentare le performance dell'Ente a vantaggio dei cittadini, delle imprese e delle Istituzioni
Strategie ec./fin.	• Aumentare le performance dell'Ente a vantaggio dei cittadini, delle imprese e delle Istituzioni	• Aumentare le performance dell'Ente a vantaggio dei cittadini, delle imprese e delle Istituzioni	• Aumentare le performance dell'Ente a vantaggio dei cittadini, delle imprese e delle Istituzioni		• Governare il territorio • Aumentare le performance dell'Ente a vantaggio dei cittadini, delle imprese e delle Istituzioni

Tabella 11: matrice obiettivi strategici DUP (SeS) vs. ambiti di benessere (Valore pubblico)

VALORE PUBBLICO – PIAO - DfP	Benessere economico	Benessere sociale	Benessere educativo e culturale	Benessere assistenziale	Benessere ambientale
Titolo Obiettivi DUP SeS					
L 1.1. Costruzione di un modello di governance partecipata	x	x	x	x	x
L 2.1 Aumentare la sostenibilità ambientale attraverso la sensibilizzazione dei cittadini ai temi dello sviluppo sostenibile e promuovendo comportamenti sostenibili			x		x
L 2.2 Promuovere il territorio provinciale e sostenere il sistema culturale	x	x	x		
L 2.3 Governare il territorio	x	x			x
L 2.4 Sostenere il rilancio economico del territorio	x				
L 3.1 Migliorare gli standard di benessere degli spazi scolastici rendendoli più sicuri, funzionali ed energeticamente più efficienti			x		
L 3.2 Migliorare la governance del sistema di istruzione e formazione		x	x		
L 3.3 Aumentare le performance dell'Ente a vantaggio dei cittadini, delle imprese e delle Istituzioni	x	x	x		x

Tabella 12: matrice ambiti di performance vs. ambiti di benessere (Valore pubblico) – gli obiettivi strategici DUP (SeO)

Matrice obiettivi operativi (DUP SeO)	Benessere economico	Benessere sociale	Benessere educativo	Benessere assistenziale	Benessere ambientale
Strategie di valore pubblico	•Suddividere il territorio provinciale in zone omogenee •Individuare i servizi sovracomunali •Promuovere la conoscenza del territorio •Redigere e/o adeguare gli strumenti di pianificazione territoriale •Migliorare la resilienza nel territorio. Tutelare l'ambiente dai rischi di inquinamento •Aumentare la competitività del territorio •Valorizzare i beni storici della Provincia •Valorizzare i beni patrimoniali dell'Ente	•Suddividere il territorio provinciale in zone omogenee •Migliorare la resilienza nel territorio. Tutelare l'ambiente dai rischi di inquinamento •Migliorare la circolazione stradale provinciale rendendola più sicura e scorrevole •Migliorare la capacità di prevenire e gestire le emergenze con l'intervento della protezione civile •Promuovere la conoscenza del territorio •Individuare i servizi sovracomunali • Coordinare e sostenere le attività culturali • Aumentare le competenze e conoscenza degli amministratori e del personale dei Comuni del territorio • Polizia Provinciale: un presidio per il territorio	•Suddividere il territorio provinciale in zone omogenee • Individuare i servizi sovracomunali •Sensibilizzare i cittadini ai temi della sostenibilità ambientale •Promuovere la conoscenza del territorio •Valorizzare i beni storici della Provincia • Coordinare e sostenere le attività culturali	•Individuare i servizi sovracomunali	•Suddividere il territorio provinciale in zone omogenee •Aumentare la mobilità sostenibile sul territorio provinciale attraverso lo sviluppo della rete ciclabile sovracomunale •Sensibilizzare i cittadini ai temi della sostenibilità ambientale •Redigere e/o adeguare gli strumenti di pianificazione territoriale •Migliorare la resilienza nel territorio. Tutelare l'ambiente dai rischi di inquinamento •Salvaguardare gli animali e le biodiversità •Migliorare la capacità di prevenire e gestire le emergenze con l'intervento della protezione civile •Individuare i servizi sovracomunali
Strategie di processo	•Fornire assistenza tecnica e amministrativa ai comuni •Realizzare tutti gli interventi finanziati con i fondi dell'unione europea «next generation ue»	•Fornire assistenza tecnica e amministrativa ai comuni •Mantenere il sistema dei controlli e attuare misure per la trasparenza e per la prevenzione dei rischi di corruzione •Aumentare le attività di informazione e comunicazione •Promuovere progetti innovativi	•Realizzare tutti gli interventi finanziati con i fondi dell'unione europea «next generation ue» •Promuovere progetti innovativi •Migliorare e ottimizzare la gestione degli spazi scolastici progettando una scuola integrata con le nuove esigenze didattiche	•Fornire assistenza tecnica e amministrativa ai comuni	
Strategie di risorse umane	•Attuare misure tecniche e organizzative per garantire una migliore	•Attuare misure tecniche e organizzative per garantire una migliore			

Matrice obiettivi operativi (DUP SeO)	Benessere economico	Benessere sociale	Benessere educativo	Benessere assistenziale	Benessere ambientale
	funzionalità dell'ente • Migliorare il benessere lavorativo	funzionalità dell'ente • Migliorare il benessere lavorativo			
Strategie ec./fin.	• Realizzare tutte le attività necessarie per conseguire risparmi energetici nei prossimi 4 anni • Assicurare l'equilibrio del bilancio dell'ente nell'ottica del contenimento dei costi, dei consumi energetici, di una adeguata capacità di spesa corrente e per attuare gli investimenti, della tempestività dei pagamenti e di un'efficace riscossione delle entrate				

Tabella 13: matrice obiettivi operativi DUP (SeO) vs. ambiti di benessere (Valore pubblico)

VALORE PUBBLICO – PIAO - DfP	Benessere economico	Benessere sociale	Benessere educativo e culturale	Benessere assistenziale	Benessere ambientale
Titolo Obiettivi DUP SeO					
L 1.1.1 Suddividere il territorio provinciale in zone omogenee	x	x	x		x
L 1.1.2 Individuare i servizi sovracomunali	x	x	x	x	x
L 1.1.3 Fornire assistenza tecnica e amministrativa ai Comuni	x	x		x	
L 1.1.4 Aumentare le competenze e le conoscenze degli amministratori e del personale dei Comuni del territorio		x			
L 2.1.1 Aumentare la mobilità sostenibile sul territorio provinciale attraverso lo sviluppo della rete ciclabile sovracomunale					x
L 2.1.2 Sensibilizzare i cittadini ai temi della sostenibilità ambientale			x		x
L 2.2.1 Valorizzare i beni storici della Provincia	x		x		
L 2.2.2 Coordinare e sostenere le attività culturali		x	x		
L 2.2.3 Promuovere la conoscenza del territorio	x	x	x		
L 2.3.1 Polizia Provinciale: un presidio per il territorio		x			

VALORE PUBBLICO – PIAO - DfP	Benessere economico	Benessere sociale	Benessere educativo e culturale	Benessere assistenziale	Benessere ambientale
L. 2.3.2 Redigere e/o adeguare gli strumenti di pianificazione territoriale	x				x
L. 2.3.3 Migliorare la resilienza del territorio. Tutelare l'ambiente dai rischi di inquinamento	x	x			x
L. 2.3.4 Migliorare la circolazione stradale provinciale rendendola più sicura e scorrevole		x			
L. 2.3.5 Migliorare la capacità di prevenire e gestire le emergenze con l'intervento della protezione civile		x			x
L. 2.3.6 Salvaguardare gli animali e le biodiversità					x
L. 2.4.1 Aumentare la competitività del territorio	x				
L. 3.1.1 Realizzare tutti gli interventi finanziati con i fondi dell'unione europea «Next Generation UE»	x		x		
L. 3.1.2 Realizzare tutte le attività necessarie per conseguire risparmi energetici	x				
L. 3.2.1 Migliorare e ottimizzare la gestione degli spazi scolastici progettando una scuola integrata con le nuove esigenze didattiche			x		
L. 3.2.2 Promuovere progetti innovativi		x	x		
L. 3.3.1 Mantenere il sistema dei controlli e attuare misure per la trasparenza e per la prevenzione dei rischi di corruzione		x			
L. 3.3.2 Aumentare le attività di informazione e comunicazione		x			
L. 3.3.3 Assicurare l'equilibrio del bilancio	x				
L. 3.3.4 Valorizzare i beni patrimoniali dell'Ente	x				
L. 3.3.5 Attuare misure tecniche e organizzative per garantire una migliore funzionalità dell'Ente	x	x			
L. 3.3.6 Migliorare il benessere lavorativo	x	x			

2.3 PERFORMANCE

Il D. Lgs. 150/2009, in attuazione della legge delega 4 marzo 2009 n. 15 in materia di produttività del lavoro pubblico, così come modificato dal successivo D. Lgs. 25 maggio 2017 n. 74, ha introdotto e regola i principi fondamentali atti ad ottimizzare e rendere sempre più efficiente e trasparente l'attività delle pubbliche amministrazioni, affrontando tra gli altri, il tema della *performance*.

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria

azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita.

In questa sottosezione sono illustrate, in coerenza con i documenti di programmazione economica e finanziaria, le strategie per la creazione di Valore Pubblico e i relativi indicatori.

La seguente tabella mette in correlazione gli obiettivi gestionali della Provincia di Varese con gli ambiti di benessere del P.I.A.O. per la creazione di valore pubblico.

In ragione del collegamento con il ciclo della performance, così come stabilito dalla Direttiva 2/2019, tale sottosezione include anche il Piano delle Azioni Positive (PAP), di cui all'art. 48 del D.Lgs.n.198/2006 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna). Il PAP individua misure specifiche per eliminare in un determinato contesto le forme di discriminazione eventualmente rilevate.

Obiettivi generali del PAP sono: garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa, nella formazione professionale e nei casi di mobilità; promuovere il benessere organizzativo e una migliore organizzazione del lavoro che favorisca l'equilibrio tra tempi di lavoro e vita privata; promuovere all'interno della Amministrazione la cultura di genere e il rispetto del principio di non discriminazione.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMiVaP), inteso come l'insieme strutturato di strumenti, metodologie e processi finalizzati alla misurazione e alla valutazione della performance dell'Ente, è stato oggetto di recente aggiornamento, disponibile al seguente indirizzo: <https://servizi-provincia-varese.e-pal.it/L190/?idSezione=31851&id=&sort=&activePage=&search=>

Tabella 14: matrice di correlazione tra ambiti di benessere per creare valore pubblico ed obiettivi di gestionali

VALORE PUBBLICO – PIAO – DfP Obiettivi gestionali (Sottosezione PIAO - Performance)	Benessere economico	Benessere sociale	Benessere educativo e culturale	Benessere assistenziale	Benessere ambientale
1.1.3.1 espletare le procedure di gara per i Comuni della Provincia e per altri Enti/Istituzioni				X	
1.1.3.2 consulenza ai Comuni				X	
1.1.4.3 redazione regolamento per il funzionamento dell'Assemblea dei Sindaci		X			
2.1.1.4 mobilità leggera					X
2.1.2.5 educazione allo sviluppo sostenibile	X				
2.2.1.6 ex Colonia Bolchini - assegnazione dell'immobile per finalità sociale	X				
2.2.1.7 messa in sicurezza di Villa Recalcati	X				
2.2.3.8 patrimonio vivo: contributo al progetto interreg di bioarcheologia e tecnologie interattive per la valorizzazione del territorio		X	X		

VALORE PUBBLICO – PIAO – DfP Obiettivi gestionali (Sottosezione PIAO - Performance)	Benessere economico	Benessere sociale	Benessere educativo e culturale	Benessere assistenziale	Benessere ambientale
2.3.2.9 revisione del piano territoriale di coordinamento provinciale	X	X			
2.3.2.10 nuova piattaforma per i servizi di mappa on-line	X				X
2.3.3.11 adozione di misure volte al contenimento delle emissioni inquinanti provenienti dagli impianti termici civili per la climatizzazione degli impianti					X
2.3.4.12 ricognizione della situazione catastale della rete viaria stradale provinciale		X			
2.3.4.13 ricognizione e studio per la messa in sicurezza degli attraversamenti pedonali presenti nei tratti extraurbani delle strade provinciali		X			
2.3.4.14 rotatoria s.s. 629 - s.p. 33 del Comune di Comabbio		X			
2.3.4.15 accordo quadro per interventi di manutenzione straordinaria stradale lungo le ss.pp - periodo 2026-2028		X			
2.3.4.49 collegamento viario tra la s.p. 32 e la s.s. 629 in comune di travedona monate		X			
2.3.5.16 piano di protezione civile		X			
2.3.6.17 funzione di vigilanza ittico venatoria					X
2.3.6.18 sito internet settore polizia ittico venatoria					X
2.4.1.19 nuova sede centro per l'impiego di Varese	X				
2.4.1.20 piano di intervento per la prevenzione e gestione delle crisi aziendali	X				
2.4.1.21 promozione "vetrina per il rimpiego"	X				

VALORE PUBBLICO – PIAO – DfP Obiettivi gestionali (Sottosezione PIAO - Performance)	Benessere economico	Benessere sociale	Benessere educativo e culturale	Benessere assistenziale	Benessere ambientale
3.1.1.22 interventi di edilizia scolastica finanziati con fondi PNRR	X				
3.1.2.23 efficientamento energetico dell'istituto I.T.C.S ZAPPA" Di Saronno	X				
3.2.1.24 riqualificazione palestre pertinenti della Provincia di Varese			X		
3.2.2.25 messa in sicurezza degli edifici scolastici			X		
3.2.2.26 i giovani e la Provincia: verso i prossimi 100 anni			X		
3.2.2.27 raggiungimento degli obiettivi strategici regionali assegnati ai centri per l'impiego			X		
3.3.1.28 revisione e adeguamento della sezione "amministrazione trasparente" dell'Ente in recepimento degli schemi e delle novità introdotte da ANAC		X			
3.3.1.29 monitoraggio sull'attuazione delle scelte strategiche della Provincia sulla Società Patrimoniale e chiusura della procedura di liquidazione	X				
3.3.2.30 Provincia trasparente 2026: comunicare il territorio che cambia		X			
3.3.2.31 informatizzazione sistema protezione civile/area vasta		X			
3.3.2.32 miglioramento pagina web sul nuovo sito della Provincia					X
3.3.4.33 archivio documentale di deposito e storico: conservazione, ordinazione e inventariazione	X				

VALORE PUBBLICO – PIAO – DfP Obiettivi gestionali (Sottosezione PIAO - Performance)	Benessere economico	Benessere sociale	Benessere educativo e culturale	Benessere assistenziale	Benessere ambientale
3.3.4.34 monastero di Santa Maria Assunta di Cairate - valorizzazione patrimoniale	X				
3.3.5.35 gestione delle risorse: presidio su ferie, formazione e processi amministrativi		X			
3.3.5.36 ricognizione e regolamentazione delle videocamere nelle aree di proprietà della Provincia		X			
3.3.5.37 revisione e aggiornamento dei regolamenti provinciali		X			
3.3.5.38 espletare le procedure di gara per i Settori della Provincia				X	
3.3.5.39 procedure riscossione ipt somme evase	X				
3.3.5.40 gestione spazio virtuale	X				
3.3.5.41 welfare integrativo		X			
3.3.5.42 note esplicative riguardanti le modalità di gestione sinistri dell'Ente nelle varie polizze gestite nel portafoglio assicurativo		X			
3.3.5.43 reingegnerizzazione software obsoleti e passaggio in cloud	X				
3.3.5.44 formazione sugli strumenti di videosorveglianza e collaboration		X			
3.3.5.45 aumentare la sicurezza in rete - autenticazione a due fattori nella lan		X			
3.3.5.46 programmazione per attivazione procedure di vigilanza e controlli sugli enti iscritti al registro unico nazionale del terzo settore (RUNTS)	X				
3.3.5.47 attivazione dell' "area dedicata" e di "istanze online"		X			

VALORE PUBBLICO – PIAO – DfP Obiettivi gestionali (Sottosezione PIAO - Performance)	Benessere economico	Benessere sociale	Benessere educativo e culturale	Benessere assistenziale	Benessere ambientale
relative al piano provinciale dell'offerta di istruzione e formazione professionale					
3.3.5.48 costituzione di un sistema audit		X			
3.3.6.50 riorganizzazione del personale dell'area risorse		X			

2.3.1 Obiettivi, indicatori e target di riferimento

Gli obiettivi gestionali trovano collocazione nell'Allegato n. 2 al presente Piano. Di seguito si riporta la tabella di correlazione tra obiettivi e sezioni/sottosezioni del P.I.A.O., dove le celle contrassegnate con la lettera "X" indicano presenza di correlazione/integrazione tra le informazioni delle Sezioni e Sottosezioni del Piano.

Tabella 15: matrice simmetrica di verifica dell'attribuzione di obiettivi effettivamente integrati con le prospettive (Sezioni e Sottosezioni) del P.I.A.O.

Attribuzione di obiettivi alle sezioni/sottosezioni del PIAO (EFFETTIVA INTEGRAZIONE DI INFORMAZIONI E PROSPETTIVE)		Sezione 2. Valore pubblico, performance, anticorruzione				Sezione 3. Organizzazione e capitale umano			
		Sottosezione 2.2. Valore pubblico	Sottosezione 2.3. Performance	Sottosezione 2.3.2 Azioni positive	Sottosezione 2.4. Anticorruzione e trasparenza	Sottosezione 3.1. Struttura organizzativa	Sottosezione 3.2. Organizzazione del lavoro agile	Sottosezione 3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale	Sottosezione 3.4. Formazione del personale
Sezione 2. Valore pubblico, performance, anticorruzione	Sottosezione 2.2. Valore pubblico		X		X		X	X	X
	Sottosezione 2.3. Performance	X		X	X	X	X	X	X
	Sottosezione 2.3.2 Azioni positive		X		X		X	X	X
	Sottosezione 2.4. Anticorruzione e trasparenza	X	X	X			X	X	X
Sezione 3. Organizzazione e capitale umano	Sottosezione 3.1. Struttura organizzativa		X				X	X	X
	Sottosezione 3.2. Organizzazione del lavoro agile	X	X	X	X	X		X	X
	Sottosezione 3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale	X	X	X	X	X	X		X
	Sottosezione 3.4. Formazione del personale	X	X	X	X	X	X	X	

2.3.2 Piano delle Azioni Positive

2.3.2.1 Contesto di riferimento: il ruolo del PAP per lo sviluppo delle pari opportunità sul luogo di lavoro

Le azioni positive sono misure temporanee speciali che, in deroga al principio di uguaglianza formale, mirano a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne. Sono misure “speciali” – in quanto non generali ma specifiche e ben definite, che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta o disparità di trattamento – e “temporanee”, per porre rimedio agli effetti sfavorevoli indotti dalle discriminazioni.

Accanto si collocano azioni volte a favorire politiche di conciliazione o, meglio, di armonizzazione, tra vita professionale e familiare, a sviluppare una cultura della differenza di genere, a promuovere l'occupazione femminile, a realizzare nuove politiche dei tempi e dei cicli di vita, a rimuovere la segregazione occupazionale orizzontale e verticale.

Come indicato nelle linee guida della Direttiva 4 marzo 2011 e come successivamente confermato nella Direttiva n. 2/2019, l'assicurazione della parità e delle pari opportunità va raggiunta rafforzando la tutela delle persone e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa anche all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua, senza diminuire l'attenzione nei confronti delle discriminazioni di genere. In questo contesto, le azioni positive non devono essere considerate solo un mezzo di risoluzione per le disparità di trattamento tra i generi, ma hanno la finalità di promuovere le pari opportunità e sanare ogni altro tipo di discriminazione negli ambiti di lavoro, per favorire l'inclusione lavorativa e sociale. La valorizzazione professionale e il benessere organizzativo sono elementi fondamentali per la realizzazione delle pari opportunità contribuendo ad accrescere anche l'efficienza e l'efficacia delle organizzazioni e a migliorare la qualità del lavoro e dei servizi resi ai cittadini e alle imprese.

Per quanto riguarda le pari opportunità, anche in relazione alle indicazioni dell'Unione Europea, negli ultimi anni è aumentata l'attenzione delle organizzazioni pubbliche e private rispetto al tema della conciliazione tra lavoro e vita personale e familiare. È ormai convinzione diffusa che la valorizzazione professionale, il benessere organizzativo e quindi un ambiente professionale attento anche alla dimensione privata e alle relazioni familiari produca maggiore responsabilità e produttività, accrescendo l'efficacia e l'efficienza delle organizzazioni e migliorando la qualità del lavoro e dei servizi resi all'utenza.

L'attuale contesto sociale caratterizzato da un lato dalla crisi economica che ha coinvolto molte famiglie e, dall'altro, dallo slittamento dell'età pensionabile, costringe lavoratori sempre più anziani, a farsi direttamente carico delle attività di cura di figli e genitori anziani, invece di delegarle a soggetti esterni. Questo comporta che le organizzazioni non possono ignorare situazioni, ormai molto diffuse, che possono interferire in modo pesante nell'organizzazione della vita quotidiana del proprio personale dipendente.

La Provincia di Varese, che ha dimostrato nel tempo di credere fermamente nelle Pari Opportunità, sottoscrivendo la Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul lavoro, creando dei protocolli di intesa a favore della parità di genere e prendendo parte a numerose iniziative, ha scelto di certificarsi per la parità di genere come parte del suo impegno per promuovere l'uguaglianza, l'inclusione e la diversità. A decorrere dal 20/09/2024 la Provincia di Varese è ente certificato per la parità di genere secondo lo standard UNI PdR 125:2022, nel mese di settembre 2025 è stata sottoposta al 1° *Surveillance Audit* al termine del quale l'ente certificatore ha rilevato che il sistema soddisfa le condizioni per il mantenimento della certificazione. Questo riconoscimento, assegnato e monitorato annualmente da un ente certificatore accreditato, attesta l'impegno concreto dell'Ente nell'adottare politiche attive per promuovere l'equilibrio di genere e l'*empowerment* femminile.

Come noto, la certificazione si basa su un sistema strutturato di indicatori prestazionali (KPI) che misurano, rendicontano e valutano i dati relativi al genere nelle organizzazioni. L'obiettivo è colmare i

gap esistenti e integrare il principio della parità di genere nella cultura organizzativa, favorendo un cambiamento sostenibile e duraturo.

Dopo il percorso volto al conseguimento della certificazione, l'annualità successiva è stata dedicata non solo alla messa in atto delle azioni previste dal sistema, ma al monitoraggio e implementazione degli strumenti previste dalle singole procedure, al termine del quale l'ente certificatore ha verificato i requisiti per il mantenimento della certificazione, misurando l'equilibrio di genere e il livello di maturità dell'Ente sul tema, con l'obiettivo di fotografare la situazione attuale e promuovere l'adozione di azioni e comportamenti volti a ridurre progressivamente il gender gap e promuovere l'*empowerment* femminile.

Rappresentano *focus* di interesse per la Provincia di Varese temi come il superamento degli stereotipi di genere, la valorizzazione delle diversità e il riconoscimento delle competenze come criterio per l'attribuzione di ruoli e responsabilità. Tra gli obiettivi perseguiti rientrano anche la riduzione delle disparità salariali, di carriera e di formazione, oltre a favorire un benessere organizzativo inclusivo.

La scelta di certificarsi per la parità di genere è stata animata dall'intento di:

1. *Promuovere l'uguaglianza di genere*: la certificazione mira a garantire l'equità salariale, l'accesso paritario alle opportunità di carriera e una rappresentanza equilibrata di uomini e donne nei ruoli decisionali. La Provincia di Varese intende allinearsi alle direttive nazionali ed europee, tra cui il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che dà grande enfasi alla parità di genere.

2. *Creare un ambiente inclusivo*: un altro obiettivo della certificazione è rendere il contesto lavorativo più inclusivo e rispettoso delle differenze di genere. Politiche come il lavoro flessibile e il supporto alla genitorialità non solo migliorano il benessere dei dipendenti, ma incrementano anche la produttività e l'efficienza dell'ente.

3. *Adeguarsi agli standard normativi*: la scelta di certificarsi consente alla Provincia di Varese di rispettare le norme nazionali ed europee in materia di parità di genere, promuovendo politiche più trasparenti e inclusive. Per la Provincia di Varese la certificazione costituisce un esempio nell'ambito delle iniziative a sostegno dell'obiettivo 5 dell'Agenda ONU 2030, che promuove il raggiungimento dell'uguaglianza di genere e l'emancipazione di tutte le donne.

4. *Migliorare l'immagine istituzionale*: la certificazione invia un messaggio positivo a cittadini, imprese e altre istituzioni, rafforzando la reputazione dell'ente come promotore delle pari opportunità e dei diritti umani.

5. *Attrarre i talenti*: un ambiente di lavoro che favorisce l'inclusione è più attrattivo per professionisti qualificati, in particolare donne in cerca di opportunità di crescita professionale e per i giovani che sono, come sappiamo, sempre più attratti da ambienti di lavoro inclusivi ed accoglienti. Ciò può migliorare la qualità del personale e dei servizi offerti ai cittadini.

6. *Fruire di benefici economici e operativi*: oltre ai vantaggi sociali, l'adozione di queste politiche migliora il clima aziendale, riduce il turnover, aumenta la produttività e riduce il rischio di contenziosi.

7. *Rappresentare un modello per il territorio*: la Provincia di Varese può fungere da esempio per altre amministrazioni e aziende del territorio, stimolandole ad adottare buone pratiche di inclusione e uguaglianza di genere.

La certificazione rappresenta per la Provincia di Varese, un impegno concreto verso la creazione di un ambiente di lavoro più equo e inclusivo, che possa fungere da modello virtuoso per altre organizzazioni.

2.3.2.2 Analisi dell'organico in un'ottica di genere

Al 01/01/2026 le risorse umane operanti presso la Provincia di Varese presenta la seguente situazione di raffronto tra uomini e donne:

Tabella 16: monitoraggio disaggregato, per genere, della composizione del personale

Dipendenti	Segretario	Dirigenti	Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (ex D)	Area degli Istruttori (ex C)	Area degli Operatori esperti (ex B1 e B3)	Area degli Operatori (ex A)	Totali
Donne	=	=	106	103	12	3	224
uomini	1	4	56	55	12	4	132
TOTALE	1	4	162	158	24	7	356

Tabella 17: monitoraggio disaggregato, per genere e orario di lavoro, della composizione del personale

	uomini		Donne		Totali
	n.	%	n.	%	n.
SEGRETARIO					
Posti di ruolo a tempo pieno	1	100	=	=	1
Posti di ruolo a part-time	=	=	=	=	=
DIRIGENTI					
Posti di ruolo a tempo pieno	4	100	=	=	4
Posti di ruolo a part-time	=	=	=	=	=
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE					
Posti di ruolo a tempo pieno	54	38,03	88	61,97	142
Posti di ruolo a part-time	2	10	18	90	20
AREA DEGLI ISTRUTTORI					
Posti di ruolo a tempo pieno	54	40,30	80	59,70	134
Posti di ruolo a part-time	1	4,17	23	95,83	24
AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI					
Posti di ruolo a tempo pieno	12	63,16	7	36,84	19
Posti di ruolo a part-time	=	=	5	100	5
AREA DEGLI OPERATORI					
Posti di ruolo a tempo pieno	3	50	3	50	6
Posti di ruolo a part-time	1	100	=	=	1

Tabella 18: monitoraggio disaggregato, per genere, delle funzioni di responsabilità

Dipendenti con funzioni di responsabilità	Segretario Generale con funzioni dirigenziali	Dirigenti	Titolari di E.Q.	Titolari di Posizioni di Specifiche Responsabilità	Totali
Donne	=	=	10	6	16
uomini	1	4	9	2	16
TOTALE	1	4	19	8	32

Tabella 19: monitoraggio disaggregato, per genere, del Lavoro da remoto (ex art. 68 e segg. CCNL Funzioni Locali del 16/11/2022)

	Uomini	Donne	Totali
Lavoro da remoto	1	6	7

2.3.2.3 Gli obiettivi delle Azioni Positive e le Azioni previste per il triennio 2026-2028 – focus 2026

Il Piano delle Azioni Positive si colloca in un'ottica di piena integrazione con il Piano Strategico per la Parità di genere; infatti, le azioni positive da attuare – in linea con gli obiettivi generali del Piano - sono poste in relazione ai temi individuati dalla PdR 125:2022 (reclutamento, carriera, equità salariale, genitorialità e cura, work-life balance, prevenzione abusi e molestie) ed in corrispondenza di obiettivi stabiliti, laddove vengono individuati nel dettaglio i responsabili delle misure di miglioramento.

Nel Piano Strategico per la parità di genere, l'Ente provvede a:

- identificare i processi aziendali correlati ai temi relativi alla parità di genere individuati
- identificare i punti di forza e di debolezza rispetto ai temi
- definire gli obiettivi considerando:
 - i punti di forza e di debolezza rilevati
 - i “valori” degli indicatori di performance richiesti dalla prassi
- definire le azioni per colmare i gap tra la situazione rilevata e gli obiettivi definiti
- definire la frequenza e le responsabilità di monitoraggio dei KPI definiti

Le azioni pianificate per colmare i *gap* e raggiungere gli obiettivi sono integrate nei processi di sistema dedicati alla parità di genere attraverso le procedure. Lo scopo di ciascuna procedura indicata, infatti, è quello di generare risultati apprezzabili (livello di soddisfazione) non generici, ma correlati a ciascun punto e lettera indicati nella prassi al punto 6.3 Attuazione delle azioni del Piano Strategico e monitoraggio.

In sede di incontro di revisione periodica il Comitato Guida ha riconfermato il Piano Strategico 2024-2026 ritenendolo conforme ed attuale, assumendo altresì decisioni volte ad implementare le procedure in essere che, in sede di audit l'ente certificatore ne ha riscontrato la coerenza e appropriatezza rispetto al Sistema nel suo complesso.

Nel dettaglio in questa sottosezione vengono riproposti quegli obiettivi ritenuti di natura pluriennale (1.n) il cui consolidamento funge da perno alla realizzazione di azioni di miglioramento (2.n).

Tabella 20: matrice di correlazione tra temi della PdR 125:2022 per la parità di genere ed obiettivi (gestionali) di Azioni Positive

AZIONI POSITIVE – PIAO – UNI PdR 125:2022		Reclutamen to	Carriera	Equità salariale	Genitorialit à, cura	Work-life balance	Prevenzion e abusi e molestie
Obiettivi gestionali di Azioni Positive (Sottosezione PIAO - Performance)	Ambiti d'interven to del PAP						
1.1 applicazione della normativa sulle pari opportunità in sede di indizione di avvisi di selezione	Contrasto al divario di genere	x					
1.2 programmazione iniziative formative/informative sul contrasto a discriminazioni, molestie e mobbing	Prevenzion e e rimozione delle discriminaz ioni		x				
1.3 Aggiornamento dei regolamenti vigenti per le pari opportunità, la valorizzazione	Prevenzion e e rimozione delle	x	x	x	x	x	x

AZIONI POSITIVE – PIAO – UNI PdR 125:2022		Reclutamen to	Carriera	Equità salariale	Genitorialit à, cura	Work-life balance	Prevenzion e abusi e molestie
Obiettivi gestionali di Azioni Positive (Sottosezione PIAO - Performance)	Ambiti d'interven to del PAP						
del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni	discriminaz ioni						
1.4 garantire il funzionamento e l'aggiornamento del CUG nelle tematiche di competenza per rendere più efficace il funzionamento del CUG	Valorizzazi one e rafforzame nto degli organismi di parità		x				
1.5 Includere la prospettiva di genere nella comunicazione interna ed esterna e prevenire un linguaggio discriminatorio	Prevenzion e e rimozione delle discriminaz ioni		x				x
1.6 formulazione di calendari dei corsi che tengano conto del personale con carico di cura	Politiche di conciliazion e dei tempi				x		
1.7 applicazione dell'orario estivo	Politiche di conciliazion e dei tempi					x	
1.8 applicazione articolazioni orarie temporanee a favore di personale con carico di cura	Politiche di conciliazion e dei tempi					x	
2.1 PdR 125:2022 - implementazione e applicazione in via sperimentale di alcune attività relative alle attività di gestione del personale	Trasparenz a e comunicazi one	x	x	x	x	x	x
2.2 Sito istituzionale - sezione pari opportunità: implementazione	Trasparenz a e Comunicazi one	x	x	x	x	x	x
2.3 diffusione sani stili di vita	Salute e benessere		x			x	

2.4 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

2.4.1 Anticorruzione

Il sistema organico di prevenzione della corruzione, introdotto nel nostro ordinamento dalla Legge 6 novembre 2012 n. 190 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”, prevede l’articolazione del processo di formulazione e attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione da realizzarsi mediante un’azione coordinata tra strategia nazionale e strategia interna a ciascuna amministrazione.

La strategia nazionale si realizza mediante il Piano nazionale anticorruzione (PNA) adottato dall’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

Il PNA è da intendersi quale atto di indirizzo per le Pubbliche Amministrazioni ai fini dell’adozione dei propri piani anticorruzione ed individua i principali rischi di corruzione e i relativi rimedi, recando l’indicazione di obiettivi, tempi e modalità di adozione e attuazione delle misure di contrasto alla corruzione. Costituisce, pertanto, lo strumento cardine del sistema di prevenzione della corruzione nazionale.

Particolarmente rilevanti per l’evoluzione della prevenzione della corruzione nel nostro ordinamento si richiamano:

- il PNA 2019, adottato con delibera ANAC del 13 novembre 2019, n.1064 ed in particolare l’Allegato 1 “Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi”;
- il PNA 2022 e relativi Allegati, adottati con delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023;
- l’Aggiornamento 2023 del PNA 2022 adottato con delibera n. 605 del 19 dicembre 2023;
- l’Aggiornamento 2024 del PNA 2022 adottato con delibera n. 31 del 30 gennaio 2025.

Nondimeno, altrettanto importanti per quanto concerne la presente sezione:

- il documento recante “Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022”, approvato dal Consiglio dell’Autorità in data 2 febbraio 2022;
- il documento recante “Indicazioni per la predisposizione della Sottosezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza” approvato dall’Autorità nell’adunanza del 23 luglio 2025.

Si precisa che l’adozione del presente PIAO interviene nelle more di approvazione del PNA 2025²², pertanto, si tiene conto, per la stesura della presente Sezione, delle novità e dei focus posti dalla massima Autorità Anticorruzione, come meglio esplicitato nei paragrafi che seguono.

Per la definizione di “corruzione” si evidenzia come la nozione ricomprenda tutte le azioni o omissioni, commesse o tentate che siano penalmente rilevanti, poste in essere in violazione dei Codici di comportamento o di altre disposizioni sanzionabili in via disciplinare, suscettibili di arrecare un pregiudizio patrimoniale all’amministrazione di appartenenza o ad altro ente pubblico e/o di arrecare un pregiudizio all’immagine dell’amministrazione e suscettibili di integrare altri fatti illeciti pertinenti.

Pur in assenza, nel testo della Legge n. 190/2012, di uno specifico e chiaro riferimento, la logica sottesa all’assetto normativo, in coerenza con i principali orientamenti nazionali ed internazionali, è improntata proprio alla cd. “gestione del rischio”.

Infatti, secondo quanto previsto dalla L. 190/2012, art. 1, comma 5, il piano di prevenzione della corruzione “*fornisce una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e indica gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio*”.

Pertanto, il Piano Anticorruzione non deve intendersi quale documento di studio o di indagine ma, al contrario, strumento per l’individuazione di misure concrete da realizzare con certezza e da monitorare quanto ad effettiva applicazione e quanto ad efficacia preventiva della corruzione, oltre a rappresentare uno strumento avente contenuto organizzativo per l’Ente adottante.

Il concetto di corruzione che viene preso a riferimento, peraltro, ha un’accezione ampia, comprensiva delle varie situazioni in cui, nel corso dell’attività amministrativa, si riscontrino fenomeni di

²² Decisione del Consiglio dell’Autorità del 30 luglio 2025 con cui è stato approvato lo Schema di PNA 2025 e disposta la consultazione pubblica dal 7 agosto 2025 al 30 settembre 2025. Alla data di stesura del presente documento è in attesa dei pareri formali espressi dalla Conferenza Unificata Stato Regioni e Autonomie locali e dal Comitato interministeriale che ne precedono la pubblicazione.

“*maladministration*”, superando il solo riferimento alle fattispecie penalistiche *ex art.* 318 e ss. del Codice penale.

Ci si riferisce, pertanto, non solo all’intera gamma dei delitti contro la Pubblica Amministrazione disciplinati nel Titolo II, Capo I, del Codice penale, ma anche alle situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, venga in evidenza un malfunzionamento dell’amministrazione a causa dell’uso a fini privati delle funzioni attribuite, ovvero l’inquinamento dell’agire amministrativo *ab externo*, sia che tale azione abbia successo, sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo.

La sezione del P.I.A.O. relativa alla prevenzione della corruzione e trasparenza individua le misure che riguardano tanto l’imparzialità oggettiva, volta ad assicurare le condizioni organizzative che consentono scelte imparziali, quanto l’imparzialità soggettiva del funzionario per ridurre i casi di ascolto privilegiato di interessi particolari in conflitto con l’interesse generale.

Viene pertanto delineato e descritto un “processo”, *rectius* “insieme di processi”, articolati in fasi tra loro collegate concettualmente e temporalmente, finalizzati a formulare una strategia di prevenzione del fenomeno corruttivo e della cattiva amministrazione.

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Si richiama sul punto la sezione II del PIAO 2026-2028 di prossima approvazione, Sottosezione 2.1, rubricata “*Analisi del contesto esterno e interno*” - che esamina il contesto esterno con l’intento di evidenziare le caratteristiche morfologiche, economiche e sociali nel quale l’Ente opera e nell’ambito del quale le strategie e gli obiettivi si sviluppano.

In questo paragrafo si intende definire l’ambito in cui si trova ad operare un Ente come la Provincia di Varese, partendo dalla percezione globale del fenomeno corruttivo, per poi fornire una rappresentazione della situazione concreta italiana, supportata dall’analisi di dati statistici e dalle indicazioni/rilevazioni che promanano dalle Autorità competenti in materia.

Un’adeguata analisi del fenomeno richiede infatti, quale passaggio preliminare, un inquadramento statistico basato su informazioni attendibili e ufficiali, fornite da Enti e Istituzioni competenti. Attraverso l’utilizzo di dati provenienti da fonti autorevoli è possibile garantire la solidità metodologica dell’indagine e la coerenza delle valutazioni che ne derivano.

In particolare, si richiamano gli studi effettuati dall’Organizzazione di *Transparency International* che, misurando il livello di percezione della corruzione nel settore pubblico di ben 180 paesi nel mondo, attraverso studi e comparazioni a livello internazionale, indici, sondaggi, raccolta e analisi di dati, poi pubblicati annualmente sul sito *www.transparency.it*, restituiscono un quadro significativo sull’argomento.

Ne emerge come l’Italia, dal 2012 - *anno in cui è entrata in vigore la L. n. 190/2012 - “Legge Severino”* - abbia compiuto notevoli passi in avanti in relazione al contenimento del fenomeno corruttivo, conseguendo un miglioramento del C.P.I. (*Indice di Percezione della Corruzione*) di ben 14 punti percentuali in dodici anni.

L’indice di percezione della Corruzione del 2024, pubblicato da *Transparency International* in data 11 febbraio 2025, colloca l’Italia al 52° posto nella classifica globale (con un punteggio di 54)²³ ed al diciannovesimo posto tra i 27 Paesi membri dell’Unione Europea.

Da segnalare, rispetto all’anno 2023, un calo di due punti (da 56 a 54) - *primo effettivo calo del Paese dal 2012* - le cui cause sono presumibilmente da attribuire alle più recenti riforme ed alcune questioni politico-economiche irrisolte che stanno indebolendo i progressi nel contrasto al fenomeno corruttivo.

Dall’analisi aggregata dei dati del CPI 2024 si desume che l’Europa occidentale, pur rimanendo la regione con il punteggio più alto (64), evidenzia nel complesso una limitata evoluzione negli sforzi di contrasto al fenomeno corruttivo. Anche le maggiori economie della “regione” (Francia e Germania) registrano un calo, e persino quelle tradizionalmente più forti (Norvegia e Svezia) ottengono i loro punteggi più bassi, segnale che si richiede uno sforzo sempre maggiore e diffuso, per un fenomeno in costante e crescente

²³ Rapporto Transparency International del 21 febbraio 2025, *www.transparency.it*

diffusione, che non può prescindere da una necessaria e piena consapevolezza delle condizioni concrete in cui si manifesta.

Emblematico il commento rilasciato da Michele Calleri, Presidente di Transparency International Italia: *"Prevenzione, regolamentazione e cooperazione sono le parole chiave per un'Europa e un'Italia che mettono al primo posto la lotta alla corruzione a tutti i livelli, a partire da quello culturale."*²⁴

Ne emerge che, se da un lato il progressivo consolidamento della posizione dell'Italia negli ultimi anni appare senz'altro legato all'attuazione di misure apprezzabili ed incisive da parte dello Stato -*quali il diritto di accesso generalizzato, tutela del whistleblower, disciplina del conflitto di interessi e l'inasprimento delle sanzioni penali per i reati contro la Pubblica Amministrazione*- nondimeno, appare necessario ampliare l'attenzione e l'impegno anche verso ulteriori ambiti di intervento.

Con riferimento al contesto nazionale, si richiama la *Relazione annuale 2024* di ANAC²⁵, e segnatamente la Parte II, *"Prevenzione della corruzione e trasparenza"*, che pone enfasi su alcune, significative, criticità. Tra i principali aspetti evidenziati si rileva che, mutuando la definizione fornita dalla Banca Mondiale, secondo cui la corruzione è *"L'abuso di un pubblico potere per il beneficio privato"*, tale assunto, ancorché generico, ha il pregio di sintetizzare una moltitudine di pratiche corruttive.

Anche in Italia il fenomeno corruttivo è visto come una pluralità di situazioni e condotte illecite, perpetrate ai danni della collettività e della cosa pubblica per meri interessi e benefici privati. La normativa in vigore tiene e deve tenere conto dell'adeguamento ai tempi e all'evoluzione della società, approfondendo tematiche che assumono un'importanza via via maggiore nel contesto attuale.

La corruzione, come evidenziato, produce oggi i propri effetti più significativi soprattutto attraverso le possibili infiltrazioni nel settore degli appalti pubblici.

Proprio a tale aspetto, ANAC, nella *Relazione annuale 2024*, dedica un apposito approfondimento, riportando una *"Sintesi sul mercato degli appalti pubblici"*²⁶, a conferma dell'attenzione prioritaria riservata all'argomento. Il PNA 2025, di prossima pubblicazione, pone ampio focus alla materia "contratti pubblici", ambito quest'ultimo che la Provincia di Varese attenzionerà nelle more di adozione del testo definitivo, al fine di adeguare le proprie misure (già esistenti ed applicate) ed il proprio operato alle indicazioni che ne promaneranno.

Emblematico, nella sintesi di ANAC, il passaggio sul tema di "scelta del contraente", con gli affidamenti diretti che costituiscono la modalità utilizzata nel 54,3% delle procedure, (in aumento del 9,3% rispetto all'anno 2023). Se si considerano anche le procedure tra i 5mila e i 40mila euro, la percentuale di affidamenti diretti sul totale sale a circa il 92%. In termini numerici, rimangono predominanti gli affidamenti diretti e le procedure negoziate senza previa pubblicazione del bando, che vedono un aumento del +77%.

Le parole del Presidente di ANAC, Giuseppe Busià, secondo cui *"Troppi continuano ad essere gli affidamenti diretti"*, sottolineano ancora una volta l'esigenza di prestare particolare attenzione al tema degli appalti pubblici.

Preoccupa, soprattutto, il crescente addensamento degli affidamenti non concorrenziali tra i 135.000 e i 140.000 euro, a ridosso della soglia, più che triplicato rispetto al 2021, quando il valore-limite era di 75.000 euro, specie in alcuni contesti ove gli amministratori cd. "onesti" si trovano più esposti a pressioni indebite, non potendo più opporre l'esigenza di dover almeno aprire un qualche confronto competitivo con altri operatori economici, al di sotto dei 140.000 euro.

Il tema degli appalti pubblici, anche alla luce della recente normativa e dei suoi correttivi, impone pertanto un livello di vigilanza ancora più elevato.

La complessità e la delicatezza che contraddistinguono questo settore rendono necessario un rafforzamento delle misure preventive, affinché si possa efficacemente contrastare il rischio di fenomeni distorsivi.

²⁴ CPI 2024. Per l'Italia la prima inversione di tendenza dal 2012 - Transparency International Italia

²⁵ Relazione presentata alla Camera dei deputati in data 20 maggio 2025 – *Relazione annuale 2025* - www.anticorruzione.it

²⁶ *Relazione al Parlamento sull'attività Anac nel 2024* - www.anticorruzione.it

Ciò posto, nelle more di ulteriore rafforzamento delle misure di prevenzione in materia, è possibile delineare un quadro di misure già concretamente applicate dall'Ente.

L'impegno della Provincia di Varese nell'ambito dei contratti pubblici - Affidamenti e procedure per l'acquisizione di forniture, servizi, lavori

Il nuovo Codice dei Contratti, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 31 marzo 2023, è entrato in vigore il 1° aprile 2023, acquistando efficacia a partire dal 1° luglio 2023.

Alcune disposizioni erano assoggettate ad un periodo transitorio durante il quale è stata prevista un'estensione di vigenza di talune disposizioni del d.lgs. 50/2016 (Codice degli Appalti).

Con decorrenza 1° gennaio 2024 sono divenute efficaci numerose disposizioni del Codice, in particolare quelle in tema di digitalizzazione, riguardanti l'utilizzo delle Piattaforme telematiche, la pubblicità degli atti di gara, la trasparenza, l'accesso agli atti, nonché le disposizioni in materia di e-procurement nazionale, Banca dati ANAC e Fascicolo Virtuale Operatore Economico (FVOE).

Utilizzo della piattaforma di approvvigionamento digitale

Uno dei pilastri fondamentali della nuova normativa è la digitalizzazione integrale del ciclo procedurale degli appalti pubblici. Il nuovo Codice prevede la definizione delle modalità di digitalizzazione delle procedure relative a tutti gli appalti e concessioni, nonché dei requisiti di interoperabilità e interconnettività, in coerenza con gli obiettivi strategici del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

La digitalizzazione assume, pertanto, un ruolo strutturale e non meramente strumentale, quale fattore di modernizzazione e di efficientamento del sistema degli appalti pubblici, con l'obiettivo di ridurre i tempi di gara, semplificare le procedure, diminuire il contenzioso e ampliare la partecipazione delle imprese.

A tale finalità è dedicata un'intera sezione del Codice dei contratti pubblici (artt. 19-36, Parte II – *Digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti*).

La Provincia di Varese ha informatizzato la procedura di individuazione del contraente, tramite l'adozione della piattaforma certificata denominata "DigitalPA", quale strumento telematico più performante per la gestione delle gare in modalità completamente digitale, conforme al dettato ANAC, con interoperabilità, oltre che con il portale ANAC (elaborazione schede ANAC) anche con l'Albo fornitori adottato dall'Ente. Tale misura garantisce la completa rintracciabilità di tutte le operazioni di gara, oltre alla conseguente trasparenza e controllabilità della procedura.

Proprio in riferimento a quest'ultima funzionalità, la Stazione Unica Appaltante (SUA) dell'Ente, alla luce delle *"Indicazioni alle stazioni appaltanti per controlli e verifiche nella fase esecutiva degli appalti"* rese da ANAC con Delibera n. 497 del 29 ottobre 2024, estende i controlli anche alla fase esecutiva, per la verifica della corretta attuazione delle prestazioni rese dagli operatori economici affidatari nei contratti di appalti di servizi e forniture²⁷.

Il ruolo centrale della S.U.A. (Stazione Unica Appaltante)

Dando seguito all'atto di indirizzo approvato con delibera del Consiglio Provinciale n. 49 del 27 novembre 2014, il Consiglio Provinciale, con delibera n. 30 del 19/06/2015, ha costituito formalmente la Stazione Unica Appaltante - Provincia di Varese (S.U.A.), organicamente incardinata nell'Area Presidenza, Segreteria e Direzione Generale e diretta da personale con profilo dirigenziale e con competenza giuridico-amministrativa, ai sensi della normativa antimafia (art. 13 della L. 136/2010), rispettando i parametri imposti dal decreto attuativo (D.P.C.M. 30.6.2011).

Con deliberazione del Consiglio Provinciale n. 55 del 30/10/2023 è stato adottato il *"Regolamento di funzionamento della Stazione Unica Appaltante della Provincia di Varese"* e il nuovo schema di convenzione per gli enti aderenti a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Codice dei Contratti.

²⁷ Sul punto ANAC prevede, infatti, che *"Al fine di garantire l'effettività del controllo dal punto di vista sostanziale, Le stazioni appaltanti e gli enti concedenti sono tenuti ad utilizzare le piattaforme digitali di approvvigionamento anche per la gestione della fase esecutiva. Tale utilizzo consente di tracciare in assoluta trasparenza e in tempo reale tutte le attività svolte, dando adeguata contezza di ogni passaggio e di ogni valutazione effettuata"*.

La Provincia di Varese, inoltre, con Delibera di Consiglio Provinciale n. 30 del 31/07/2024 ha adottato il “*Regolamento per la disciplina dei contratti*” disciplinando, nell'ambito dell'autonomia normativa ed organizzativa riconosciuta dall'Ordinamento Giuridico agli Enti Locali, l'attività contrattuale strumentale all'esercizio delle funzioni di competenza della Provincia, in applicazione del D.lgs. n. 36/2023.

La costituzione della S.U.A., e l'adozione dei conseguenti atti regolamentari, hanno ottenuto i seguenti risultati con finalità anti-corruttive:

- la modifica dell'assetto delle responsabilità dirigenziali interne alla Provincia, creando una netta distinzione tra i soggetti responsabili della fase di progettazione ed esecuzione dei lavori (con competenze e professionalità tecniche) e i soggetti responsabili della fase di individuazione del contraente (con competenze giuridico-amministrative), come disposto dal vigente Regolamento per la disciplina dei Contratti.
L'unicità di centro decisionale per le due fasi (progettuale/esecutiva da un lato e individuazione del contraente, dall'altra) è prevista esclusivamente per:
 - o affidamenti per servizi e forniture con importo a base d'asta inferiori a 140.000 € e lavori di importo inferiore a 150.000 € e per casi particolari, motivati da ragioni tecniche espressamente codificate dalla norma, quali gli affidamenti di cui all'art. 50 del D. Lgs. n. 36/2023 e s.m.i e in genere dalla normativa regionale o nazionale di riferimento;
 - o lavori in caso di urgenza e somma urgenza ex art. 140 D. Lgs 36/2023;
 - o perizie di variante ex art. 120 D.lgs. n. 36/2023 e s.m.i.;
- la gestione della piattaforma di approvvigionamento digitale interna all'Ente (DigitalPA) e dell'Albo Fornitori dell'Ente;
- ai sensi della Legge 56/2014 (Legge Del Rio), art. 1 commi 85 e 88), il supporto e servizio tecnico-amministrativo anche agli enti locali del territorio, con conseguente garanzia di estensione diffusa della prevenzione della corruzione anche per le procedure di interesse degli Enti Locali.²⁸

Utilizzo dell'Albo Fornitori della Provincia di Varese

Con Delibera del Consiglio Provinciale n. 45 del 26/09/2022 è stato aggiornato il “*Regolamento di funzionamento dell'Albo Operatori Economici della Provincia di Varese*”, poi entrato in vigore dal 2 gennaio 2023.

L'Albo Fornitori, accessibile dal sito istituzionale dell'Ente, ed al quale si rimanda integralmente²⁹, reca l'allegato “*Regolamento Albo Fornitori*” applicabile alla platea degli operatori economici.

Oltre alla previsione di apposita procedura di iscrizione, all'art. 4, si identificano i “requisiti di ordine generale” e quelli “specifici” necessari per l'iscrizione e la permanenza all'interno dell'Albo.

L'art. 8 rubricato “verifiche a campione” prevede, altresì, che l'Amministrazione effettui periodicamente verifiche a campione sugli operatori economici iscritti, al fine di accertare il possesso dei requisiti dichiarati in sede di iscrizione ed il relativo aggiornamento.

L'utilizzo dell'Albo Fornitori concorre all'ottimizzazione dei controlli in sede di affidamento all'operatore economico rafforzando le misure di prevenzione della corruzione.

Il patto di integrità per gli affidamenti

L'art.1, comma 17 della Legge 190/2012 prevede che le Stazioni Appaltanti possano prevedere negli avvisi, bandi di gara o lettere di invito che il mancato rispetto delle clausole contenute nei protocolli di legalità o nei patti di integrità costituisca causa di esclusione dalla gara.

I patti di integrità e i protocolli di legalità configurano un complesso di regole di comportamento volte alla prevenzione del fenomeno corruttivo ed alla valorizzazione dei comportamenti eticamente adeguati a tutti i concorrenti.

²⁸ Alla data del 31/10/2025 la SUA della Provincia di Varese risulta convenzionata con n. 98 Enti, e nello specifico: n. 79 Comuni della Provincia, n. 9 altri Enti Provinciali e n. 10 Comuni extra-territorio Provinciale – Ultima Convenzione con Comune del territorio Provinciale stipulata in data 11 novembre 2025.

²⁹ Link al sito istituzionale: [Albo Fornitori - Provincia di Varese](#)

La Provincia di Varese, con deliberazione presidenziale n. 91 del 15/7/2021, ha adottato il proprio “*Patto di integrità*”, applicato a tutte le procedure di affidamento di contratti pubblici espletate dalla Provincia di Varese, anche in qualità di S.U.A., e da intendersi parte integrante delle procedure di gara espletate. Il documento, difatti, viene inviato all’operatore economico come allegato agli atti di gara, con obbligo di accettazione incondizionata da parte dello stesso.

Sorveglianza e controllo preventivo sugli atti in materia di acquisto di beni e servizi (ex-art. 26 legge 488/99 – legge finanziaria 2000 e s.m.i.)

La Provincia di Varese, nell’iter di adozione delle determinazioni con impegno di spesa, ha previsto l’inserimento del cd. “controllo di gestione”. Per consentire le funzioni di sorveglianza e di controllo, previste dalla normativa e dal “Regolamento per la disciplina dei controlli interni” della Provincia, l’Ufficio preposto ha elaborato un modello di dichiarazione di conformità (comma 3-*bis* art. 26 L. 488/1999) che attesti il rispetto delle disposizioni che impongono l’utilizzo di convenzioni Consip per l’acquisto di beni e servizi, o l’utilizzo dei relativi parametri prezzo-qualità per gli acquisti effettuati direttamente, sottoscritta dal Dirigente responsabile dell’acquisto.

Tale fase di controllo preventivo, che interviene nell’iter di assunzione di impegni di spesa da parte dei Settori dell’Ente, contribuisce alla valutazione di sussistenza di Convenzioni/Accordi Quadro attivi, su portale Nazionale e Regionale, e pone il focus sulla modalità di scelta del contraente utilizzata, tenendo traccia delle operazioni in apposito report, che viene portato annualmente all’attenzione del RPCT.

Nel periodo dal 1° gennaio al 31 dicembre 2025 sono stati effettuati complessivamente 216 controlli su proposte di determinazioni dirigenziali che sono pervenute all’ufficio Programmazione Strategica e Organizzazione (*dal 1° settembre 2025, a seguito di riorganizzazione, divenuto Settore Organizzazione e Segreteria*) da parte dei settori interessati agli acquisti, prima dell’assunzione del relativo impegno di spesa.

Tale controllo, di carattere preventivo, deve leggersi in combinato disposto con i controlli successivi di regolarità amministrativa (di cui all’apposito paragrafo) e con le relazioni presentate periodicamente dai Settori, che contribuiscono al rafforzamento dell’integrità dei processi e al monitoraggio nell’applicazione delle misure anti-corruttive, tra le quali la rotazione nella scelta dell’operatore economico.

Implementazione dei controlli “preventivi” sull’Operatore Economico negli “affidamenti diretti infra 40.000 Euro”

Considerate le rilevazioni interne all’Ente, nonché le indicazioni fornite da ANAC, con circolare Prot. Int. 55675/10.2 avente ad oggetto “*Controllo possesso requisiti – definizione modalità operative per l’individuazione del campione da assoggettare a verifica ex art. 52 d.lgs.36/2023*” la Provincia di Varese ha ampliato il controllo preventivo dell’operatore economico sulle procedure di affidamento diretto di lavori, forniture e servizi ex art 50 c. 1 lett. a e b) per le procedure con importo inferiore ad € 40.000,00. Le verifiche di legge previste dalla normativa vigente prevedono nello specifico l’acquisizione delle seguenti attestazioni:

TIPOLOGIA DI CONTROLLO
Visura CCIAA
Situazione fallimentare
Casellari giudiziali
Sanzioni amministrative
Certificazione regolarità fiscale (carichi definitivi e pendenti)
Regolarità contributiva (DURC)
Certificazione L.68/99 (se applicabile)
Iscrizione alla white list presso la Prefettura di competenza (se previsto)
Annotazioni riservate casellario ANAC

Verifiche possesso requisiti di qualificazione (iscrizione albi specifici, lavori/servizi/forniture svolti, fatturato, ecc.)

La dichiarazione relativa al possesso dei requisiti può essere resa dal soggetto invitato nei seguenti modi:

- confermando quanto dichiarato in sede di iscrizione all'Albo Fornitori, per i soggetti selezionati tramite l'albo stesso ed ivi regolarmente iscritti;
- compilando il DGUE/Dichiarazione sostitutiva di certificazione, in caso di soggetti invitati non iscritti all'albo fornitori o con avvenuto perfezionamento della sola "pre-iscrizione".

Sull'attività svolta da ciascun settore e rendicontata al RPCT per il tramite del Settore Organizzazione e Segreteria, si precisa che l'art. 52, comma 1, del Codice prevede la possibilità di effettuare verifiche sulle dichiarazioni rese in sede di affidamento diretto anche mediante sorteggio a campione, definendo annualmente le relative modalità operative.

Considerata la struttura organizzativa della Provincia e lo storico degli affidamenti diretti *infra* Euro 40.000,00 gestiti nel "2023", il Comitato dei Dirigenti ha stabilito, per il periodo 01/11/2024 - 31/12/2025, che ciascun Settore procedesse mensilmente alla verifica delle dichiarazioni rese dall'operatore economico affidatario, con riferimento alla prima procedura di affidamento diretto avviata nel mese, individuata in base al primo CIG (Codice Identificativo di Gara) generato.

Per l'annualità 2026, anche alla luce del primo report annuale, è intenzione dell'Ente dare continuità a tale forma di controllo e raccolta dati.

Sulla razionalizzazione dei processi

Come meglio si specificherà nei paragrafi che seguono, la Provincia di Varese ha intrapreso un percorso di razionalizzazione, semplificazione e accorpamento di processi, ricognizione di rischi esistenti e nuove valutazioni, oltre che previsione di misure specifiche da applicare in ambito di anticorruzione e di *maladministration*.

Sul tema "contratti pubblici", come si evince dall'allegato 1 "Mappatura dei Processi" - "Area di rischio B) Contratti Pubblici", rispetto ai precedenti Piani, la Provincia di Varese ha lavorato mutuando la struttura fornita dal PNA in termini di semplificazione delle "fasi", incrementando poi, all'interno di ognuna di esse, l'analisi di potenziali rischi e previsione di misure specifiche (*ad es. rotazione operatori, trasparenza, controlli tramite FVOE, Nomina Commissioni ad hoc, applicazione regolamenti, ecc.*), oltre a prevedere due nuovi processi, rispettivamente riferiti alla "rendicontazione" (post-esecuzione dell'appalto) ed alle procedure finanziate con fondi "PNRR".

In breve, sul PNA 2025

Analizzata la struttura del PNA 2025, di prossima pubblicazione, che come preannunciato dedica un'attenzione particolare ai contratti pubblici e alle novità del decreto correttivo, la Provincia di Varese si impegna, per il triennio di competenza del PIAO 2026-2028, all'adeguamento delle procedure interne e all'introduzione di ulteriori misure, correttivi e novità, al fine di rafforzare i controlli e ridurre i casi di *maladministration*.

IL PROCESSO DI REDAZIONE E APPROVAZIONE DELLA SEZIONE RELATIVA ALL'ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Al fine di disegnare un'efficace strategia anticorruzione, la Legge n. 190/2012 e l'ANAC individuano diversi soggetti, a livello decentrato, cui fa corrispondere ulteriori livelli di competenza, che per l'Ente locale coincidono con l'Organo di indirizzo e gli stakeholder, fondamentali nel processo di redazione della presente sottosezione del PIAO.

Il coinvolgimento dei Dirigenti, dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione (EQ) e di gran parte del personale in servizio è stato decisivo per la qualità della presente sezione e delle relative misure, così come un'ampia condivisione dell'obiettivo di fondo della prevenzione della corruzione e dei valori che sono alla base anche del Codice di comportamento in vigore presso l'Amministrazione.

Tale coinvolgimento è stato assicurato in termini di partecipazione attiva al processo di autoanalisi organizzativa e di mappatura dei processi, nonché in sede di definizione delle misure di prevenzione e di attuazione delle stesse³⁰.

La “gestione del rischio corruzione (i.e. integrità di processo)” è il processo con il quale si misura il rischio e successivamente si sviluppano le azioni, al fine di ridurre le probabilità che lo stesso si verifichi. Attraverso la gestione del rischio di integrità si pianificano le azioni proprie del processo, che richiede l’attivazione di meccanismi di consultazione con il personale dedicato, con il coinvolgimento attivo dei referenti che presidiano i diversi ambiti di attività.

Le fasi principali della attività di gestione del rischio sono:

- mappatura dei processi, fasi e attività relativi alla gestione caratteristica dell’Ente;
- valutazione del rischio per ciascun processo, fase e/o attività;
- trattamento del rischio;
- monitoraggio.³¹

La **mappatura** consiste nell’individuazione dei processi maggiormente critici dal punto di vista della gestione dell’integrità.

La mappatura deve essere condotta per le Aree di rischio individuate dalla normativa e dal P.N.A.:

- Area A) Acquisizione e progressione del personale;
- Area B) Contratti pubblici - Affidamento di lavori, servizi e forniture;
- Area C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- Area D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.

Le 4 Aree si articolano in Sotto-Aree (fino all’aggiornamento del P.N.A. – 2019) e queste, a loro volta, in Processi, fasi e attività. Oltre alle 4 Aree obbligatorie, sono state individuate Aree generali per espandere e approfondire il contenuto del Piano ed Aree specifiche riguardanti le competenze dell’Ente (cfr. Allegato 1 “Mappatura dei Processi”).

Come declinato tra gli obiettivi strategici approvati dal Consiglio Provinciale ed inseriti nel PIAO 2025-2027, si richiedeva alla Provincia di Varese una revisione della mappatura di tutti i processi in ottica di “razionalizzazione”, “semplificazione” ed “ottimizzazione”. L’Ente ha intrapreso, pertanto, un percorso di studio, con taglio anche laboratoriale, condiviso con i Settori dell’Ente (Dirigenti ed EQ).

La nuova “mappatura dei processi”, come rielaborata, presenta novità, tra cui una diversa articolazione (e laddove necessaria modifica) della connotazione delle Aree, con un mantenimento di quelle generali, che così definitivamente si presenta:

AREE DI RISCHIO	Grado di rischio
A) Acquisizione e gestione del personale	Medio-Alto
B) Contratti pubblici	Alto
C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Medio-Alto
D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Medio-Alto
E) Incarichi e nomine	Medio-Alto
F) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Medio

³⁰ L’art. 8 del D.P.R. 62/2013, nonché l’art. 9 del Codice di Comportamento della Provincia di Varese rubricato “Prevenzione della corruzione”, prevedono esplicitamente la doverosità, per i dipendenti, di prestare la loro collaborazione al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (R.P.C.T.) e di rispettare le prescrizioni contenute nel Piano/Sezione.

³¹ Che, per logica e contenuti, viene trattato nella sottosezione dedicata una volta declinate le misure generali e specifiche adottate dall’Ente

G) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Medio-Alto
H) Affari legali e contenzioso	Medio-Alto

Per le Aree sopra individuate si è aperta un'ulteriore fase di studio e rielaborazione, anch'essa condivisa con Dirigenti ed EQ dell'Ente.

La revisione delle Aree di intervento, comprensiva dell'accorpamento di processi interni analoghi/riconducibili alle medesime misure e della rimozione di quei processi che, alla luce delle misure preventive attuate, presentavano un rischio corruttivo basso o medio-basso, ha consentito un'analisi più puntuale dell'impatto corruttivo potenziale. Tale operazione ha permesso di individuare, con criteri oggettivi e metodologicamente coerenti, le attività della Provincia da considerare effettivamente esposte a rischio. In ragione della normativa vigente, della regolamentazione già applicata o dell'assenza di fattori di rischio significativi, alcune attività sono state pertanto definitivamente eliminate dalla mappatura dei processi, con conseguente riduzione del numero complessivo di processi da 86 a 37, così da assicurare una rappresentazione più accurata e funzionale del profilo di rischio corruttivo cui risulta esposto l'Ente.

La valutazione del rischio, effettuata per ciascun processo, fase e/o attività comprende:

- l'identificazione del rischio (ricerca, individuazione e descrizione del rischio), mediante consultazione e confronto dei soggetti coinvolti, analizzando i precedenti giudiziari, etc.;
- l'identificazione dei fattori abilitanti;
- l'analisi del rischio;
- la definizione di un giudizio sintetico e della motivazione ad esso legata per decidere le priorità di trattamento.

Anche con riferimento alla valutazione del rischio, per ogni singolo "processo" di cui sopra, è stata effettuata una rivalutazione ed analisi, anche mediante apertura ad ulteriori rischi, pur potenziali, connessi al singolo processo.

Il trattamento del rischio consiste nell'individuazione e valutazione delle misure che devono essere predisposte per neutralizzare o ridurre il rischio di corruzione. A tale scopo, devono essere individuate e valutate le misure di prevenzione, che si distinguono in "obbligatorie" e "ulteriori".

Per le misure "obbligatorie" non sussiste alcuna discrezionalità da parte della Pubblica Amministrazione (perché contenute in prescrizioni normative, in riferimento alle quali l'organizzazione può individuare il termine temporale di implementazione, qualora la legge non disponga in tale senso: in questo caso il termine stabilito dal P.T.P.C.T. diventa perentorio).

Le misure "ulteriori", caratterizzate, invece, da una valenza organizzativa, ed incidenti sulla singola unità responsabile del processo interessato o, trasversalmente, sull'intera organizzazione, richiedono alla base una valutazione in relazione ai costi stimati, all'impatto sull'organizzazione ed al grado di efficacia alle stesse attribuito.

Sul punto, la revisione dell'intero "impianto", ha comportato una nuova riflessione sulle misure di contenimento dei fenomeni di *maladministration*, con ampliamento del novero delle misure (tenuto conto di quanto i Settori dell'Ente già svolgono ordinariamente) che non erano state individuate come tali nel Piano, ciò con l'intento di valorizzarne rilievo ed importanza.

Per la descrizione del "**monitoraggio**" si rimanda all'apposita Sezione del PIAO.

Sull'aggiornamento annuale della sottosezione

La Legge 190/2012 prescrive l'obbligo di aggiornare annualmente il Piano triennale di prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (P.T.P.C.T.) /relativa sottosezione del P.I.A.O.

In linea con quanto indicato da ANAC, anche per il presente aggiornamento è stato pubblicato sul sito istituzionale della Provincia, all'albo pretorio on line e nella Sezione "*Amministrazione Trasparente – Altri contenuti – Corruzione*" un avviso in data 19/11/2025, a firma del RPCT, di partecipazione pubblica al processo di "aggiornamento della Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza della Provincia di Varese".

Si dà atto che è pervenuta, con prot. n. 59640 del 26/11/2025 una proposta di aggiornamento della Sottosezione, valutata dal RPCT come confacente nei contenuti e rispetto all'impostazione assunta dalla Provincia per la redazione del PIAO 2025/2027, da leggersi in ottica integrativa e riguardante l'inserimento di un richiamo normativo specifico ed ulteriore nel capitolo dedicato alla disciplina degli incarichi extra-istituzionali e delle attività non consentite ai pubblici dipendenti (vedasi *rif. nota n. 34 a piè di pagina del presente documento*).

SUGLI INDIRIZZI DEL CONSIGLIO PROVINCIALE

Il Consiglio Provinciale, quale organo di indirizzo, con deliberazione n. 75 del 15/12/2025, ha approvato il contenuto generale e gli obiettivi strategici della Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO - triennio 2026-2028, ivi declinando i seguenti obiettivi:

1. Monitoraggio e aggiornamento della mappatura dei processi

Nel corso del 2026, in continuità con l'annualità precedente, è prevista l'adozione di una "mappatura dei processi" che tenga conto della razionalizzazione delle Aree di intervento, come previsto da ANAC, focalizzando l'attenzione sui processi maggiormente esposti a rischio con una revisione completa di rischi e misure applicate, ai fine di riordino e semplificazione, anche al fine di rendere le informazioni maggiormente intelleggibili per l'utenza.

Implementazione del coinvolgimento di dirigenti e dipendenti nel processo di elaborazione della sezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO e responsabilizzazione in fase di attuazione.

2. Incremento dei livelli di trasparenza, accessibilità e chiarezza delle informazioni, da parte degli stakeholder, sia interni che esterni.

Nel corso del 2026, come prescritto da ANAC con Deliberazione n. 495/2024, è previsto l'aggiornamento ed il monitoraggio della sezione Amministrazione Trasparente mediante l'adozione degli schemi forniti dall'Autorità Anticorruzione, completando e rendendo operativi gli schemi "obbligatori" ed operando, utilizzando gli schemi "facoltativi" una ricognizione dell'intero sistema di Casa di Vetro. Nello specifico particolare attenzione verrà posta nella:

- Ricognizione e verifica della strutturazione dell'albero logico della sezione "Amministrazione Trasparente" alla luce degli schemi approvati da ANAC
- Ricognizione e verifica dei contenuti della Sezione "Amministrazione Trasparente" con riferimento ai criteri e alle regole tecniche di "accessibilità".

3. Incremento della formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e sulle regole di comportamento per il personale dell'Ente come misura strategica per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza anche ai fini della promozione del valore pubblico e parte integrante del piano di formazione dell'ente di cui all'apposita sezione del PIAO.

Per l'annualità 2026 si garantisce, attraverso la figura del RPCT, un'attività di costante formazione in materia di prevenzione della corruzione, tenendo presente una strutturazione su due livelli, ossia la definizione di percorsi ed iniziative formative differenziate, per contenuti e livello di approfondimento, in relazione ai diversi ruoli che i dipendenti svolgono: a) livello generale, rivolto a tutti i dipendenti neo-assunti: mirato alla formazione sulle competenze/comportamenti in materia di etica e della legalità; b) livello specifico, rivolto al RPCT, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a maggior rischio corruttivo, mirato a valorizzare le politiche, i programmi e gli strumenti utilizzati per la prevenzione e ad approfondire tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nell'amministrazione.

4. Miglioramento del ciclo della performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)

Particolare rilevanza assume il monitoraggio periodico sull'attuazione delle misure di prevenzione e sulla loro idoneità, come confermato anche nel PNA 2022.

L'attività di monitoraggio è presidiata dal RPCT e si sviluppa attraverso il necessario coinvolgimento dei Dirigenti che sono responsabili dell'attuazione delle misure e degli obblighi di trasparenza di rispettiva competenza e che, anche in qualità di referenti, hanno il dovere di fornire la collaborazione necessaria al RPCT.

In conformità a quanto previsto dal PNA 2022 e dal DM 132/2022, la suddetta attività si inserisce in un contesto più ampio, in connessione e sinergia con l'attività di monitoraggio prevista nell'apposita sezione del PIAO.

Conformemente alle linee individuate nella normativa specifica e nel PNA l'anticorruzione e la trasparenza fanno parte del ciclo della performance, costituendo elementi di valutazione del personale dirigenziale e non dirigenziale. È pertanto obiettivo necessario anche per il 2026 la garanzia di integrazione e coordinamento con gli obiettivi di performance, nonché con gli strumenti e i soggetti che intervengono nel ciclo di gestione della performance, in primis con il Nucleo di valutazione.

5. Coordinamento della strategia di prevenzione della corruzione con quella di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo

Per l'anno 2026 si prevede l'implementazione di un sistema organizzativo e procedimentale necessario a dare attuazione alla normativa antiriciclaggio, incardinato nell'Ufficio del RPCT in qualità di Gestore ai fini della valutazione delle operazioni sospette quale struttura con funzioni di ricezione e analisi di segnalazioni e informazioni di operazioni da parte dei Settori dell'Ente.

METODOLOGIA SEGUITA NEL PROCESSO DI ANALISI DEI RISCHI

Le logiche legate all'utilizzo delle schede di rilevazione dei rischi di processo partono dalle indicazioni del PNA e dei suoi aggiornamenti, che prevedono di utilizzare i relativi allegati operativi per tener traccia di una serie di variabili utili alla gestione del rischio.

In particolare, le schede utilizzate per l'analisi del rischio comprendono le Aree previste dalla normativa (rif. PNA 2019) e quelle individuate successivamente dall'Autorità e, in subordine, dalla Provincia di Varese, seguendo le proprie specificità operative.

Le schede utilizzate per rilevare i punti salienti dell'analisi di ciascuna delle 4 Aree obbligatorie indicate all'Allegato 2 del P.N.A. 2019, e delle Aree Specifiche hanno permesso di approfondire i seguenti aspetti:

AMBITO	ATTIVITA'
Per ciascuna Area, processo e fase	Individuare i possibili rischi di corruzione
Per ciascun rischio	Individuare dei fattori abilitanti: a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli); b) mancanza di trasparenza; c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento; d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto; e) scarsa responsabilizzazione interna; f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi; g) inadeguata diffusione della cultura della legalità; h) mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione; i) carenze di natura organizzativa es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.; l) carenza di controlli;

Per ciascun processo, fase / attività e per ciascun rischio	Individuare le misure che servono a contrastare l'evento rischioso
Per ciascun processo e misura	Individuare il relativo Responsabile
Sull'applicazione delle misure	Individuare la tempistica entro la quale mettere in atto le misure per evitare, il più possibile, il fenomeno rischioso.

Proseguendo, nel processo di “gestione del rischio”, la valutazione dello stesso si basa sull'utilizzo di una scala ordinale a tre fattori per probabilità ed impatto. Il valore finale può variare da 0 a 25.

Al fine di adeguare in maniera progressiva la valutazione del rischio alle indicazioni del PNA 2019, si è deciso di aggiungere la “motivazione” della misurazione applicata. A fianco di ogni misurazione e fascia di giudizio si riporta, quindi, un elemento qualitativo di analisi che permetta di comprendere più agevolmente il percorso logico seguito nella declinazione del grado di rischio.

Le schede utilizzate per il calcolo del rischio richiamano quattro fasce di rischio così modulate sulla base dell'esperienza sino ad oggi maturata: BASSO (da 0 a 4), MEDIO (da 4,01 a 9), MEDIO-ALTO (da 9,01 a 15), ALTO (da 15,01 a 25).

Di seguito il modello adottato per l'analisi dei rischi (già approvato con il precedente Piano ed in uso presso l'Ente). Si rimanda al relativo allegato 3 del presente piano per le singole schede di rischio:

Modello scheda analisi del rischio

[illegible]

**PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E COORDINAMENTO CON LA SOTTOSEZIONE 2.2
“PERFORMANCE” DEL PIAO**

Con il PIAO, il legislatore intende attuare una programmazione integrata per migliorare i risultati delle attività delle amministrazioni al servizio dei cittadini e delle imprese. Anche ANAC, con il documento richiamato in premessa recante “*Indicazioni per la predisposizione della Sottosezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza*” approvato dall’Autorità nell’adunanza del 23 luglio 2025, insiste sullo strutturare il PIAO prevedendo il coordinamento tra le sue diverse sezioni.

In questa logica “integrata”, la Provincia di Varese, già nel corso del 2024, si era posta come obiettivo di performance l’individuazione dei rischi corruttivi correlati alle strategie di valore pubblico inserite nel P.I.A.O. (processo intrapreso, peraltro, in forma sperimentale, già nel 2023).

Nel 2025, l'obiettivo di gestione (3.5.2.34a), posto in capo al Settore Segreteria e Affari Generali -a seguito di riorganizzazione interna "Settore Organizzazione e Segreteria" con decorrenza 1/09/2025, che continua a costituire la struttura organizzativa a supporto del RPCT- ha previsto il coinvolgimento di tutti i Dirigenti e i Settori dell'Ente tramite le relative E.Q./Funzionari, con l'intento di individuare i rischi corruttivi e gestionali riferiti agli obiettivi di performance 2025.

L'analisi ha riguardato, nel complesso, n. 55 obiettivi.

Per ognuno di essi sono stati individuati i rischi corruttivi, anche potenziali, e le relative misure, nonché i rischi gestionali e contromisure/correttivi, mediante predisposizione di uno strumento di lavoro ed un documento metodologico.

Di seguito la rappresentazione delle attività svolte:

DESCRIZIONE	ATTIVITA'
Individuazione dei Responsabili e relativo colloquio	Incontro con Dirigente/EQ di riferimento con focus obiettivi di performance 2025 assegnati;
Per ciascun obiettivo di performance	Individuazione dei processi necessari all'attuazione dello stesso, attingendo al documento "Mappatura dei processi"
Ratio e obiettivo	Integrazione della sottosezione 2.2 "Performance" e della sottosezione 2.3 "Anticorruzione e trasparenza" all'interno del PIAO, al fine di consentire ai responsabili degli obiettivi di assumere una piena consapevolezza dei rischi corruttivi e gestionali legati agli stessi e di applicare le relative contromisure, non solo per un raggiungimento ottimale dei risultati, ma anche per la salvaguardia dei valori pubblici che la Provincia di Varese intende perseguire.
Individuazione rischi corruttivi	Individuazione dei rischi con riferimento alle analisi effettuate nelle aree di rischio (es. Area B - Contratti Pubblici – B8 Affidamenti diretti)
Individuazione misure anti-corruttive	Analisi della "Mappatura dei processi" e individuazione delle misure anti-corruttive applicabili al rischio individuato (es. trasparenza, applicazione principio di rotazione degli operatori economici, applicazione regolamento ad hoc, ecc.)
Individuazione rischi gestionali	Individuazione dei rischi che si configurano come fattivamente o anche solo potenzialmente idonei ad incidere sul raggiungimento del risultato finale, inteso come mancato rispetto degli indicatori previsti da ogni singolo obiettivo (dimensione di efficacia/risultato atteso).
Individuazione contromisure ai rischi gestionali	Individuazione di attività/correttivi/interventi funzionali alla diminuzione del rischio di insuccesso nel raggiungimento dell'obiettivo (es. miglioramenti organizzativi, programmazione attività, assunzione di personale qualificato, ecc.)
Ulteriori attività – Delibera Presidenziale n. 134/2025)	A seguito di riorganizzazione interna dell'Ente (rif. paragrafo 3.1.1. Organigramma del PIAO 2026-2028 in approvazione) e incardinamento nell'Area Tecnica di un nuovo Settore denominato "Prevenzione Incendi, Impianti e Gestione Calore", nel mese di settembre 2025 è stata estesa la valutazione dei rischi anche a n. 2 nuovi obiettivi gestionali assegnati al neo Settore. Contestualmente, l'analisi è stata estesa ad un nuovo ed ulteriore obiettivo assegnato al Settore Trasporto e Catasto Strade.
Conclusione lavori e report	La conclusione dei lavori, avvenuta in data 30/09/2025 ha consentito il completamento dell'analisi di n. 55 obiettivi di performance. Il report dell'attività è oggetto di studio e valutazione a cura del RPCT.

LE MISURE GENERALI PRESCRITTE DALLA NORMATIVA E SVILUPPATE DALL'ENTE

Le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione. Sulla puntuale elencazione si rinvia alla Parte III del PNA 2019. Per ognuna delle misure programmate, si individuano le modalità di attuazione ed il relativo monitoraggio.

Di seguito, una rappresentazione delle misure adottate dalla Provincia di Varese, con aggiornamenti normativi, adeguamenti intervenuti in corso di annualità 2025, nonché previsioni per il triennio di competenza del PIAO 2026-2028.

CODICE DI COMPORTAMENTO E DIFFUSIONE DI BUONE PRATICHE

Ai sensi dell'art. 54 del d.lgs. 165/2001 - così come novellato dalla legge n. 190/2012 – e dell'art. 1, comma 2 del DPR 62/2013, con delibera presidenziale n. 155 del 29.12.2021 è stato approvato il nuovo “Codice di comportamento dei dipendenti della Provincia di Varese” che si ispira ai contenuti, oltre che delle norme citate, del PNA e delle linee guida emanate dall'ANAC con delibera n. 177 del 19 febbraio 2020.

In data 30 dicembre 2021 i contenuti del codice sono stati oggetto d'un'apposta circolare illustrativa di dettaglio volta a fornire a tutti i dipendenti una conoscenza specifica.

In particolare, il Codice di comportamento:

- si applica a tutti i dipendenti della Provincia di Varese, compresi i dirigenti e dipendenti di altre pubbliche amministrazioni in servizio presso l'Ente, nonché ai consulenti e collaboratori con qualsiasi tipologia di contratto o incarico a qualsiasi titolo (*es. commissari, fornitori esterni a qualsiasi titolo o che svolgono funzioni di natura pubblicistica, di rappresentanza dell'Ente o di collaborazione attiva con gli Uffici Provinciali a titolo di volontariato, ecc.*);
- stabilisce, quali principi di condotta, l'osservanza della Costituzione; l'integrità personale; l'utilizzo delle prerogative e poteri pubblici ai fini esclusivamente di interesse generale; il perseguimento dell'efficienza, economicità ed efficacia dell'azione amministrativa; l'equilibrio tra la qualità dei risultati e il contenimento dei costi; la parità di trattamento dei destinatari dell'azione amministrativa; la massima collaborazione con le altre pubbliche amministrazioni;
- sancisce precise modalità di condotta, tra le quali: l'obbligo di astensione in caso di sussistenza di conflitto di interessi; il divieto di accettazione, anche in forma frazionata ed in diversi periodi temporali, di regali o altre utilità, di valore superiore a 150,00 euro; l'utilizzo del materiale o delle attrezzature di cui si dispone per ragioni di ufficio ed dei servizi telematici e telefonici dell'ufficio nel rispetto dei vincoli posti dall'Ente; l'utilizzo delle dotazioni informatiche è consentita per attività di servizio, fatte salve le modifiche introdotte con l'aggiornamento 2025, nel rispetto delle disposizioni impartite dall'Ente.

In sede di sottoscrizione del contratto di lavoro, è buona prassi della Provincia di Varese sottoporre ai dipendenti neoassunti, tramite il Settore Gestione del Personale e Programmazione, il Codice di Comportamento in vigore presso l'Ente, di cui gli stessi prendono visione e ne sottoscrivono ogni pagina in calce per relativa accettazione dei contenuti.

Sull'applicabilità soggettiva, il Codice di Comportamento in vigore presso la Provincia di Varese, come sopra anticipato, all'art. 2 prevede l'applicazione, per quanto compatibile, anche ai collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni e servizi e che realizzano opere in favore dell'Amministrazione, in forza di specifiche clausole di risoluzione da inserire obbligatoriamente nei contratti di collaborazione o consulenza e nei contratti di acquisizione di beni/servizi.

Vengono pertanto inserite apposite clausole *-che prevedono il rispetto del Codice di comportamento-* negli avvisi di selezione, negli atti di incarico, nei contratti di acquisizione delle collaborazioni, delle consulenze e delle forniture di beni, servizi e lavori. Per i soggetti non dipendenti, le clausole devono altresì prevedere l'ipotesi di risoluzione o decadenza del rapporto in caso di violazioni gravi e ripetute degli obblighi derivanti tanto dal Codice in vigore presso l'Ente quanto dal Codice generale.

Il Codice di comportamento in vigore presso la Provincia di Varese, pertanto, rientra nella documentazione inviata all'operatore economico affidatario, che, al momento di accettazione dell'affidamento, ne prende visione e ne accetta integralmente i contenuti.

Il controllo sull'attuazione e sul rispetto dei Codici, come primarie attività di vigilanza, sono assicurate dai dirigenti responsabili di ciascuna Area/Settore.

L'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD), incardinato presso il Settore Gestione del Personale e Programmazione, cura l'esame delle segnalazioni di violazione dei codici di comportamento e la raccolta

delle condotte illecite accertate e sanzionate nel rispetto delle garanzie previste dall'art. 54 bis del d.lgs. 165/2001.

In sede di monitoraggio, vengono comunicati al RPCT i casi in cui il Responsabile ha ritenuto di non procedere alla trasmissione del Codice a talune categorie di collaboratori (mediante presentazione di relazione motivata), ovvero i casi di rilevazione di astensione/segnalazione per conflitto di interesse.

Nel corso del 2025, come previsto dal “*PIAO 2025-2027 - Sottosezione 4.3.2. Rischi corruttivi e trasparenza*” è stato aggiornato il Codice di comportamento dei dipendenti della Provincia di Varese in adeguamento al DPR n. 81/2023, stante la necessità di rendere operative le disposizioni specifiche sull'uso delle tecnologie informatiche e dei *social media* in recepimento della norma di carattere generale, oltre che per estendere la formazione obbligatoria agli ambiti di etica pubblica e comportamento etico.³²

Con Deliberazione Presidenziale n. 64 del 16/04/2025 è stato approvato lo “Schema di modifica e integrazione del vigente Codice di Comportamento dei dipendenti della Provincia di Varese, successivamente sottoposto a “Procedura aperta alla partecipazione”, come previsto dalle Linee Guida ANAC (Delibera n. 177/2020, artt. 11 e 16) mediante pubblicazione di avviso sul sito istituzionale dell'Ente e nella apposita sezione di Amministrazione Trasparente, al fine di garantire massima conoscibilità della procedura ai dipendenti e agli utenti/stakeholders esterni.

In esito alla procedura aperta, il testo, sottoposto all'Organismo di Valutazione dell'Ente per espressione del relativo parere, è stato approvato in via definitiva con Deliberazione Presidenziale n. 91 del 06/06/2025.

Il Codice di comportamento, con relative modifiche, è stato divulgato a tutto il personale dell'Ente al fine di garantirne piena conoscibilità ed utilizzo, anche per le procedure che coinvolgono attori esterni.

COORDINAMENTO CON LA SOTTOSEZIONE PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE DEL PIAO - LA FORMAZIONE OBBLIGATORIA

Nel PNA 2022 il tema della formazione sulla trasparenza e sulla prevenzione della corruzione viene ampiamente trattato, identificando espressamente gli elementi da includere nel Piano della Formazione. Tra le principali misure di prevenzione della corruzione, da disciplinare e programmare nell'ambito del PTPCT, rientra la formazione in materia di etica, integrità ed altre tematiche inerenti al rischio corruttivo, anche ai fini di promozione del Valore Pubblico.

La formazione in tema di anticorruzione e trasparenza prevede uno stretto collegamento tra la Sottosezione del PIAO relativa alla formazione del personale, la Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza, e l'applicazione del Regolamento (UE) 2016/679.

Il PNA fornisce, poi, indicazioni affinché tutti i dipendenti, a prescindere dalle tipologie contrattuali, ricevano una formazione sulle regole di condotta definite dal Codice di comportamento nazionale (DPR n. 62/2013) e da quello adottato ed in vigore presso l'Amministrazione di appartenenza.

All'interno dell'Ente, i fabbisogni formativi sono individuati, sentite in merito le proposte dei Dirigenti, del Responsabile della Prevenzione della Corruzione (RPCT) in raccordo con il Responsabile del Settore Organizzazione e Segreteria – Ufficio formazione.

Il Consiglio Provinciale, con delibera n. 75 del 15/12/2025 si pone quale obiettivo in materia l’*“Incremento della formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e sulle regole di comportamento per il personale dell'ente come misura strategica per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza anche ai fini della promozione del valore pubblico e parte integrante del Piano di Formazione dell'ente di cui all'apposita sezione del PIAO”*, considerando che la formazione in materia è di attenzione costante all'interno dell'Ente, prevedendo livelli di formazione diversificati a seconda del grado di responsabilità del personale in servizio. I soggetti maggiormente esposti a rischio corruttivo sono soggetti a formazione più puntuale, comunque tutta la totalità del personale è raggiunta dalla formazione stessa.

³² [Regolamenti Delibere Presidenziali - Provincia di Varese](#) – (rif. art. 11 bis, art. 11 ter, art. 15 del DPR 62/2013).

Nel corso dell'anno 2025 sono stati attivati percorsi formativi, sia di livello generale rivolti a tutti i dipendenti, sia di livello specifico per RPCT, referenti, Dirigenti e funzionari delle Aree esposte a maggior rischio.

Nello specifico sono stati resi disponibili, nel rispetto di quanto previsto dal Piano della Formazione annuale (sottosezione 3.3 del PIAO):

AMBITO FORMATIVO	CORSO DI FORMAZIONE	MODALITA'	NOTE
Anticorruzione	"Prevenzione della corruzione"	Webinar n. 2 ore	Corso obbligatorio proposto a tutto il personale dell'Ente in continuità con l'anno 2024 e proposto a tutto il personale neoassunto (assunzioni di fine 2024 - inizio 2025)
Trasparenza	"Trasparenza Amministrativa"	Webinar n. 2 ore	Corso obbligatorio proposto a tutto il personale dell'Ente in continuità con l'anno 2024 e proposto a tutto il personale neoassunto (assunzioni di fine 2024 - inizio 2025)
Codice di Comportamento	"Gli aggiornamenti al codice di comportamento"	Webinar n. 2 ore	Corso obbligatorio proposto a tutto il personale dell'Ente in continuità con l'anno 2024 e proposto a tutto il personale neoassunto (assunzioni di fine 2024 - inizio 2025)
Anticorruzione	"Prevenzione della corruzione" - <i>"Syllabus - La piattaforma di formazione dedicata al capitale umano delle PA"</i> - Dipartimento della Funzione Pubblica	Asincrono, 8 ore	Corso obbligatorio per tutto il personale neoassunto (assunzioni di fine 2024 - inizio 2025). Corso ulteriormente assegnato "ad hoc" a personale individuato per specifiche competenze
Anticorruzione	"La prevenzione della corruzione" - Accademia Formativa	Asincrono 2 ore	Corso obbligatorio per tutto il personale
Trasparenza	"La trasparenza amministrativa" - Accademia Formativa	Asincrono 2 ore	Corso obbligatorio per tutto il personale
Codice di comportamento	"Etica e codice di comportamento" - Accademia formativa	Asincrono 2 ore	Corso obbligatorio per tutto il personale
Contratti	"Codice dei contratti" - Accademia Formativa	Asincrono 2 ore	Stretta connessione con i temi di anticorruzione/antiriciclaggio/trasparenza;
Anticorruzione	Formazione in materia di anticorruzione – focus processi	2 ore	Formazione, con metodo laboratoriale, dedicata a tutti i Dirigenti / EQ / Responsabili di Processo
Antiriciclaggio	Formazione in materia di antiriciclaggio	2 ore	Obiettivo gestionale – Formazione estesa <i>in primis</i> al "Gestore" (già RPCT) e all'ufficio di supporto dello stesso per l'elaborazione di processi e misure. In data 16 dicembre 2025 è stata realizzata una formazione specifica sul tema dedicata ai Dirigente e ai Funzionari incaricati di EQ.

In corso di annualità 2025, fruibili a tutti i dipendenti dell'Ente previa valutazione da parte del Dirigente responsabile, sono stati inoltre proposti i seguenti corsi a catalogo in modalità *webinar* quali, a titolo esemplificativo:

- “Le novità del decreto correttivo al Codice dei contratti pubblici”;
- “Accesso civico e trasparenza”;
- “GDPR e PA Corso base: principi, regole, cenni agli adempimenti, responsabilità, sanzioni”;
- “Il valore della formazione e la formazione che produce valore. La nuova Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025”;
- “La mappatura dei processi, l'identificazione e valutazione dei rischi e l'individuazione delle relative misure di prevenzione”;
- “GDPR e Accountability: come realizzare un sistema di gestione privacy nella PA”.

In continuità con la programmazione del periodo precedente, anche per l'annualità 2026 è intenzione dell'Ente proporre una programmazione delle attività formative a livello individuale, di gruppo e di struttura organizzativa. Sul punto si rimanda alla Sezione 3.4 del PIAO 2026/2028 “Piano della Formazione” di prossima approvazione.

Ogni attività formativa organizzata dall'Ente è soggetta a puntuale monitoraggio mediante la verifica del grado di soddisfazione delle iniziative da parte dei partecipanti, mediante compilazione di appositi questionari di gradimento, e tramite la raccolta di eventuali proposte di approfondimento e/o miglioramento.

Anche per l'annualità 2026, come per il periodo precedente, è infine garantito per il personale neoassunto ed assegnato ai settori maggiormente esposti al rischio corruzione, un affiancamento da parte di personale esperto nelle materie di rispettiva competenza.

INDICAZIONE DEI CRITERI DI ROTAZIONE ORDINARIA DEL PERSONALE

La rotazione del personale addetto alle aree di maggior rischio rappresenta una misura di importanza cruciale tra gli strumenti di prevenzione della corruzione e costituisce una misura obbligatoria prevista dalla legge, tenuto conto dei vincoli oggettivi e soggettivi.

Essa è stata introdotta nel nostro ordinamento, quale misura di prevenzione della corruzione, dalla legge 190/2012 - art. 1, co. 4, lett. e), co. 5 lett. b), co.10 lett. b).

La *ratio* alla base della norma è quella di evitare che un soggetto sfrutti una posizione di potere o una conoscenza acquisita per ottenere un vantaggio illecito.

Il PNA 2019 definisce la rotazione del personale 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 ed 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*”.

Sul punto, ANAC, che ne riconosce la criticità attuativa, invita le amministrazioni a tenerne conto “*in via complementare*” con altre misure. La rotazione che l'Ente prevede di applicare è quella ordinaria e di tipo funzionale.

Nei settori organizzativi interessati da processi individuati a più elevato rischio di corruzione, sarà applicata secondo un criterio di gradualità, nel triennio di riferimento, la misura della rotazione del seguente personale:

- a) Dirigenti
- b) Incaricati di Elevata Qualificazione (EQ)
- c) Personale responsabile di procedimenti valutati a rischio nel Piano.

La rotazione “funzionale”, laddove compatibile con eventuali diritti individuali dei dipendenti, soprattutto qualora si riflettano sulla sede di servizio del dipendente, sarà assicurata nell'arco di sei anni sulla base dei seguenti criteri:

- salvaguardia del buon andamento e la continuità della gestione amministrativa evitando nei sei anni la contestuale rotazione nello stesso Settore dei Dirigenti, Incaricati di EQ e Responsabili di Procedimento;
- evitare, di regola, la permanenza della stessa persona nella medesima posizione di lavoro, per un periodo superiore a sei anni;
- salvaguardia della continuità dell'azione amministrativa, evitando, anche con la previsione di attività di affiancamento, che la misura possa causare interruzione o sospensione dell'attività;
- non applicazione ai Dirigenti con contratto a tempo determinato con divieto, tuttavia, per i medesimi, di ricoprire, in caso di rinnovo contrattuale, la stessa posizione professionale se relativa, anche parzialmente, a processi rilevati dalla Sottosezione "Rischi Corruttivi e Trasparenza";
- se le dimensioni organizzative del Settore lo consentono, la rotazione dei Responsabili di Procedimento può esaurirsi all'interno dello stesso Settore;
- esclusione per le posizioni dirigenziali caratterizzate da infungibilità della specifica professionalità, per le quali è richiesto uno specifico titolo di studio o abilitazione professionale non rinvenibile in capo ad altri dipendenti della stessa qualifica, e fatta salva la possibilità di ricorso a contratti a tempo determinato.

Nel caso in cui il Presidente confermi l'incarico del Dirigente, si dispone che la misura della rotazione sia applicata dal Dirigente della medesima Area/Settore/Ufficio al personale non dirigenziale, con priorità al personale incaricato di Elevata Qualificazione, ai responsabili del procedimento, e comunque per le posizioni esposte al rischio di corruzione.

In particolare, la presente misura, in riferimento agli incarichi di EQ è stata applicata, a partire dal 2019, mediante rotazione di alcune unità di personale a capo di Settori facenti capo all'Area Tecnica. Negli anni 2024 e 2025 sono stati rinnovati gli incarichi di Elevata Qualificazione per alcuni Settori, con rotazione del personale nominato, e nello specifico: Settore Gestione del Personale, Settore Servizi Integrati di Funzionamento e Controlli, Settore Protezione Civile.

È stata inoltre riorganizzata la distribuzione delle competenze del Settore Segreteria e Affari Generali, ora confluite a vario titolo e per competenze nei Settori Gestione del Personale e Programmazione, Organizzazione e Segreteria, Programmazione, Sviluppo, Supporto e Monitoraggio.

È stato creato un nuovo Settore, denominato "Prevenzione Incendi, impianti gestione calore" incardinato presso l'Area Tecnica, con attribuzione di incarico di EQ *ex novo*.

Sull'Organizzazione interna e funzionale dell'Ente

Richiamato quanto riportato nel precedente Piano, ci si limita nel presente paragrafo a delineare le modifiche intervenute nel corso dell'annualità 2025 che, in continuità con il periodo precedente, hanno comportato una complessa revisione dell'Organigramma e Funzionigramma dell'Ente, garantendo ove possibile l'applicazione il principio della rotazione ordinaria.

Di seguito le delibere presidenziali ³³ adottate nel corso dell'anno 2025:

- Deliberazione Presidenziale n. 5/2025: "*Parziale modifica struttura organizzativa ex delibera presidenziale n. 73/2024 e successive*";
- Deliberazione Presidenziale n. 13/2025: "*Approvazione funzionigramma dell'Ente (ex delibera 5/2025)*";
- Deliberazione Presidenziale n. 53/2025: "*Nuova struttura organizzativa dell'Ente (ex delibera n. 5 del 23/01/2025 e precedenti – parziale decorrenza 1° maggio 2025)*";
- Deliberazione Presidenziale n. 69/2025: "*Nuova struttura organizzativa dell'ente (ex delibera presidenziale n. 5 del 23/01/2025 e n. 53 del 26/03/2025) - parziale modifica decorrenza 1° giugno 2025*".

Da ultimo, la deliberazione presidenziale n. 94 del 11/06/2025 avente ad oggetto "*Struttura organizzativa dell'Ente: approvazione organigramma e funzionigramma con decorrenza 01/08/2025*" - e successiva

³³ [La Casa di Vetro - Articolazione degli uffici](#) (che a seguito di modifica della sezione Amministrazione Trasparente ai sensi della Delibera ANAC 495/2024 prevederà il nuovo percorso Organizzazione/Articolazione degli uffici/Organigramma")

delibera n. 111/2025 di rettifica decorrenza al 1/09/2025 - con la quale si dava seguito all'intervento sulla struttura organizzativa attualmente in dotazione alla Provincia al fine di renderla attuale per l'attivazione di forme di razionalizzazione della struttura tecnico-amministrativa, sia per adeguamento alle continue evoluzioni intervenute nell'ambiente esterno e interno all'Ente.

La *ratio* sottesa alle modifiche è quindi legata agli interventi sulla riorganizzazione dell'Ente e relativa macrostruttura, con finalità di efficacia interna ed esterna, efficienza, funzionalità, economicità, oltre alla redistribuzione di alcune attività dell'Ente, ossia accorpamento delle competenze per funzioni omogenee, con conseguente riequilibrio dei Settori all'interno delle Aree a garanzia di una migliore razionalizzazione del lavoro. Nello specifico, con l'ultima modifica è stata prevista:

- soppressione del Settore Segreteria e Affari Generali mediante distribuzione delle relative attività a Settori affini per competenza (Programmazione Strategica e Organizzazione, Settore Gestione del Personale);
- ridenominazione di alcuni Settori per effetto dei suddetti trasferimenti di competenze, ciò al fine di adeguarle alle competenze di fatto loro assegnate (*modifica funzionigramma*) in particolare il Settore Organizzazione e Segreteria (*ex* Settore Programmazione Strategica e Organizzazione) ed il Settore Gestione del Personale e Programmazione (*ex* Settore Gestione del Personale);
- istituzione del "Servizio Archivio e Protocollo" incardinato nell'Area Risorse.

Per la rappresentazione grafica dell'Organigramma in vigore presso l'Ente si rinvia alla sottosezione 3.1.1. "Organigramma dell'Ente" del presente documento.

Con il nuovo Organigramma è stato ridefinito il personale incaricato di Elevata Qualificazione (EQ), che consta oggi n. 19 unità.

A livello Dirigenziale, sono oggi previsti n. 5 Dirigenti a capo delle seguenti Aree: Area Presidenza Segreteria e Direzione Generale, Area Risorse, Area Tecnica, Area Sicurezza, Area Lavoro.

Sul punto si precisa che:

- n. quattro Dirigenti sono stati nominati dal Presidente attualmente in carica;
- dal 2023 è stato pertanto confermato nel ruolo un solo Dirigente, attualmente posto a capo di un'Area di competenza diversa;
- nei casi in cui sono stati confermati gli incarichi di EQ è quindi variato l'Organo Amministrativo Dirigenziale a capo della relativa Area;
- è stata prevista, sino alla data del 31/12/2026 la proroga degli incarichi di EQ in vigore, considerato che, alla luce dei criteri temporali sopra riportati, tale proroga non incide sulla corretta applicazione del principio di rotazione ordinaria e funzionale;
- per buona parte dei Settori dell'Ente, la riorganizzazione generale ha comportato una diversa declinazione di funzioni (*modifica funzionigramma*);
- è prevista una ulteriore modifica di organigramma e funzionigramma con decorrenza 1° marzo 2026, come da iter avviato al fine di ottenere parere del Comitato Unico di Garanzia (CUG) e informativa a RSU e Organizzazioni Sindacali;
- la "rotazione del personale", nella *species* degli incaricati di EQ, come previsto anche dal recente parere ANAC n. 3849/2025, viene pertanto applicata dall'ente secondo criteri oggettivi e sostenibili, e laddove non applicata, è affiancata da misure alternative, di carattere equivalente, in termini di prevenzione.

Come riportato in premessa (e rilevato anche da ANAC), stante la difficoltà ad utilizzare la "rotazione" come misura di prevenzione applicabile *tout court*, in considerazione dell'attuale assetto dell'Ente verranno attuate, ove il numero di dipendenti assegnati al Settore/Ufficio lo consenta, scelte organizzative o altre misure preventive che possano avere effetti analoghi, quali – a seconda delle caratteristiche peculiari dei Settori/Uffici:

- una maggiore condivisione delle fasi procedurali fra gli operatori, prevedendo di affiancare al funzionario istruttore un altro funzionario in modo che, pur mantenendo l'unitarietà del procedimento, più soggetti condividano le valutazioni degli elementi rilevanti per la decisione finale dell'istruttoria, evitando l'isolamento di alcune mansioni e favorendo la trasparenza interna delle attività;
- una corretta articolazione dei compiti e delle competenze, prevedendo che le varie fasi procedurali siano curate da più persone, avendo cura in particolare che la responsabilità del procedimento sia sempre assegnata ad un soggetto diverso dal dirigente, cui compete l'adozione del provvedimento finale (ad esempio: svolgimento d'istruttorie e accertamenti, adozione di decisioni, attuazione delle decisioni prese, effettuazione delle verifiche);
- un'organizzazione del lavoro basata su una modifica periodica dei compiti e delle responsabilità affidati ai dipendenti, facendo ruotare periodicamente i responsabili dei procedimenti o delle relative istruttorie. Il ricorso alla rotazione – o misure analoghe – deve necessariamente essere considerato in una logica di complementarità con le altre misure di prevenzione della corruzione.

Di fatto, a fianco della misura ordinaria si prevedono misure alternative alla rotazione, ovvero la previsione da parte del Dirigente competente di modalità operative che favoriscano una maggiore condivisione delle attività fra gli operatori, nonché una riorganizzazione interna delle attività di settore.

Dell'applicazione di tali misure, e delle ulteriori previste nel Piano, l'RPCT ne verifica l'applicazione mediante l'analisi delle relazioni presentate *ex lege* dal Dirigente Responsabile che le sottoscrive e dal Responsabile del Settore quale soggetto responsabile di attività istruttoria ed endoprocedimentale come declinato negli atti di attribuzione delle funzioni dirigenziali, raccolte dal Settore Organizzazione e Segreteria con riferimento alle scadenze 31 ottobre e 31 dicembre di ogni anno.

LA DISCIPLINA DEGLI INCARICHI EXTRA-ISTITUZIONALI E DELLE ATTIVITÀ NON CONSENTITE AI PUBBLICI DIPENDENTI

Tra le misure ordinarie di carattere preventivo previste dalla Legge 190/2012 (art. 1, comma 42 lett. a, che ha introdotto il comma 3 bis dell'art. 53 D.lgs. 30.03.2001, n. 165), particolare attenzione è stata riservata alla materia degli incarichi vietati ai dipendenti pubblici.

In via generale, infatti, i dipendenti pubblici con rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato non possono intrattenere altri rapporti di lavoro dipendente o autonomo o svolgere attività che rappresentino caratteristiche di abitudine e professionalità o esercitare attività imprenditoriale.

La finalità di tale normativa è quella di prevenire situazioni potenzialmente conflittuali con l'attività svolta, che potrebbero costituire l'occasione per il verificarsi di illeciti, anche di natura corruttiva, compromettendo il buon andamento dell'azione amministrativa.

Vi sono dei casi, tuttavia, in cui i dipendenti pubblici possono svolgere incarichi retribuiti a condizione che siano stati previamente autorizzati dall'Amministrazione – secondo tempi e modalità già in uso presso la Provincia di Varese e presidiate dal Settore Gestione del Personale e Programmazione. Il dipendente utilizza a tal proposito una modulistica *ad hoc* per l'avvio dell'iter autorizzativo che consiste nella presentazione della richiesta finalizzata a ottenere il rilascio della relativa autorizzazione.

In caso di inosservanza del divieto, fatte salve le più gravi sanzioni e ferma restando la responsabilità disciplinare, il compenso dovuto per le prestazioni eventualmente svolte deve essere versato, a cura dell'erogante o, in difetto, del percettore, nel conto dell'entrata del bilancio dell'Amministrazione per essere destinato ad incremento del fondo di produttività o di fondi equivalenti. L'omissione del versamento del compenso da parte del dipendente pubblico indebito percettore costituisce ipotesi di responsabilità erariale soggetta alla giurisdizione della Corte dei conti.

Il “*Regolamento di Organizzazione e Gestione del Personale*” della Provincia di Varese, approvato con deliberazione della Giunta Provinciale n. 106 del 23 marzo 2004 e da ultimo modificato con deliberazione Presidenziale n. 170 del 10 dicembre 2020, al Capo 13, artt. 95, 96 e 97, disciplina i divieti, le incompatibilità del rapporto di lavoro ed il divieto di cumulo di impieghi.

In assenza dell'adozione dei regolamenti ministeriali previsti per l'individuazione dei criteri differenziati in rapporto alle diverse qualifiche e ai diversi ruoli professionali, la Provincia di Varese, con proprio atto, ha quindi stabilito i limiti da osservare per le autorizzazioni in materia.

Nello specifico, con Deliberazione Presidenziale n. 34 del 7 marzo 2017 è stato definito che, le attività retribuite dei dipendenti della Provincia in favore di soggetti esterni, possono essere effettuate con soggetti pubblici per i quali non sussistono cause di incompatibilità con l'attività di servizio del dipendente pubblico, e per un importo complessivo annuo lordo pari al 30% (trenta per cento) calcolato sull'importo dello stipendio annuo - lordo Irpef.³⁴

L'importanza della prevenzione della corruzione emerge anche in relazione alla specifica misura di trasparenza prevista dall'art. 18 del d.lgs. 33/2013, secondo cui le Amministrazioni sono tenute a pubblicare i dati relativi agli incarichi conferiti o autorizzati ai propri dipendenti, con l'indicazione della durata e del compenso spettante. La comunicazione e la pubblicazione sono estese anche al caso in cui vi è l'attribuzione di incarichi gratuiti (art. 53, co. 12).

Al 31 dicembre 2025 risultano essere stati conferiti n. 33 incarichi extra-istituzionali ai dipendenti della Provincia di Varese, dato in decremento rispetto all'annualità 2024 dove il totale degli incarichi autorizzati ammontava a 42.

L'ATTRIBUZIONE DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI CON LA DEFINIZIONE DELLE CAUSE OSTATIVE AL CONFERIMENTO E VERIFICA DELL'INSUSSISTENZA DI CAUSE DI INCONFERIBILITÀ E INCOMPATIBILITÀ DEGLI INCARICHI

Tra le misure di carattere ordinario preventivo che Provincia di Varese ha attuato, in conformità a quanto previsto dal PNA, assumono particolare rilievo le direttive in materia di attribuzione degli incarichi dirigenziali, presenti nel vigente *"Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi"*³⁵.

Il D.lgs. n. 39/2013, ha dettato precise disposizioni in materia di inconferibilità ed incompatibilità di incarichi presso le Pubbliche Amministrazioni e presso gli Enti privati in controllo pubblico.

Il Settore Gestione del Personale e Programmazione acquisisce dal destinatario dell'incarico una dichiarazione attestante l'insussistenza di cause di inconferibilità o di incompatibilità, ai sensi dell'art. 20, comma 1 del D. Lgs. n. 39/2013, redatta secondo i modelli in uso presso l'Ente.

Dell'avvenuta acquisizione di tale dichiarazione viene dato espressamente atto nel provvedimento di conferimento dell'incarico.

Nel caso in cui sussista una causa di incompatibilità, l'adozione dell'atto di conferimento dell'incarico rimane sospesa fino all'avvenuta rimozione della causa di incompatibilità. A tal fine, è assegnato alla persona interessata un termine per la rimozione della stessa.

Il Dirigente del Settore Gestione del Personale e Programmazione monitora annualmente l'insussistenza di cause di incompatibilità o di inconferibilità attraverso l'acquisizione di dichiarazioni rese dagli interessati ai sensi dell'art. 20, comma 2, del D.Lgs n. 39/2013. La dichiarazione va prodotta, da tutto il personale di livello dirigenziale, annualmente ed entro il 1° marzo di ogni anno. L'attività di controllo, svolta annualmente, viene attuata attraverso l'intervento attivo del Dirigente del Settore Gestione del Personale e Programmazione.

Gli esiti della verifica, congiuntamente ad una relazione illustrativa che espliciti le modalità di definizione del campione analizzato, la tipologia dell'indagine eseguita e il periodo di riferimento, devono essere trasmessi, con cadenza annuale, al RPCT.

Indipendentemente dal monitoraggio annuale, eventuali situazioni di incompatibilità debbono essere immediatamente segnalate agli stessi Uffici a cura di ogni Dirigente che ne sia venuto a conoscenza.

Nel caso di sopravvenute situazioni di inconferibilità determinate da condanne per reati contro la Pubblica Amministrazione, ai sensi dell'art. 3 del D.lgs. n. 39/2013, fatte salve le ipotesi di sospensione o cessazione del rapporto e sempre che non sia stata inflitta la pena accessoria dell'interdizione temporanea o perpetua dai pubblici uffici, al dirigente di ruolo, per la durata del periodo di inconferibilità, possono

³⁴ Sono fatte salve le disposizioni speciali quali gli incarichi di cui all'articolo 1, comma 557, della legge 311 del 2014 e gli incarichi di cui all'art 7.7.5 del DMIMS 17 gennaio 2022 n.12. È fatta salva la valutazione dell'assenza di conflitto, anche potenziale, di interessi che possano pregiudicare l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite (art. 53 comma 5 e 7).

Restano estranei al regime di autorizzazione l'espletamento degli incarichi di cui all'art. 53, comma 6, del D.lgs. 165/2001 (a titolo esemplificativo: collaborazione a giornali, riviste, enciclopedie e simili, partecipazione a convegni e seminari, ecc.).

³⁵ Decreto Presidenziale n. 67 del 24/05/2023.

essere conferiti incarichi di studio o di ricerca e comunque incarichi diversi da quelli che comportano esercizio di competenze di amministrazione e gestione.

Sono fatte salve le conseguenze previste, in caso di sospensione dall'incarico dirigenziale o di collocamento del dirigente a disposizione, dall'art. 3 commi 3, 4 e 6 del D.lgs. n. 39/2013.³⁶

Si prevede infine, quale ulteriore misura generale di prevenzione, ai sensi dell'art. 14 D.lgs. n. 33/2013, la pubblicazione in Amministrazione Trasparente dell'atto di conferimento dell'incarico unitamente alla dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità ai sensi dell'art. 20, c. 3, D.lgs. n. 39/2013.

Con riferimento alla materia oggetto di trattazione, si rende necessario un richiamo al PNA 2025³⁷ che, nella parte dedicata a linee strategiche ed obiettivi, delinea quello che, in ottica triennale, costituirà obiettivo e focus di ANAC, e di conseguenza degli Enti e Amministrazioni Pubbliche tenute all'adozione del PIAO.

In particolare, la "Linea Strategica 4" afferente alla garanzia di correttezza e miglioramento della trasparenza degli affidamenti degli incarichi pubblici, declina l'obiettivo 4.1 in "*Supportare la corretta attuazione della disciplina in materia di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi*".

Da una prima lettura del Piano Nazionale, ANAC si pone come obiettivo l'aggiornamento della regolamentazione in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi, nonché l'adozione di modelli standardizzati di dichiarazioni ex art. 20, c. 3, D.lgs. 39/2013, prevedendo, a regime, una struttura di controlli su Enti e Amministrazioni.

Nelle more di approvazione del PNA 2025, pertanto, la Provincia di Varese si pone l'obiettivo, per il triennio che segue, di monitorare gli sviluppi normativi al fine di adeguare, e nel caso revisionare, la modulistica e i modelli interni, nonché approntare un rafforzamento dei controlli sugli incarichi.

IL CONFLITTO D'INTERESSI

La normativa sulla prevenzione della corruzione, quale tutela anticipatoria dei fenomeni corruttivi e comportamentali, e più in generale con attenzione al fenomeno della cd. "*maladministration*" pone un forte accento sui doveri di integrità del dipendente pubblico rappresentando, in tal senso, una piena attuazione del dettato costituzionale.³⁸

Il conflitto di interessi, nella sua accezione più ampia, si individua laddove la cura dell'interesse pubblico cui è preposto il funzionario pubblico possa essere deviata per favorire il soddisfacimento di interessi contrapposti di cui sia titolare il medesimo funzionario, direttamente o indirettamente. Ne consegue che, per valorizzare il principio di imparzialità e trasparenza dell'azione amministrativa la Legge 190/2012, con l'art. 1, comma 41, ha introdotto l'art. 6-bis della Legge 241/1990 stabilendo che "*Il Responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale*".

Alle situazioni palesi di conflitto di interessi reale e concreto, che sono quelle tipicizzate all'art. 7 e all'art. 14 del Codice di Comportamento (D.P.R. n. 62/2013) - *che derivano da rapporti parentela o affinità entro il secondo grado, rapporti di coniugio o convivenza, rapporti di frequentazione abituale, rapporti di credito o debito significativi, pendenza di una causa o di grave inimicizia, rapporti di tutorato, curatela, di agenzia, procuratore, rapporti di amministrazione, rapporti di amministrazione, di dirigenza, di gestione di associazioni, comitati, società* - si aggiungono dunque quelle di potenziale conflitto che, seppure non

³⁶ ANAC è intervenuta con propria Deliberazione n. 1201 del 18 dicembre 2019 recante "*Indicazioni per l'applicazione della disciplina delle inconferibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti provati in controllo pubblico in caso di condanna per reati contro la pubblica amministrazione* - art. 3 d. lgs. n. 39/2013 e art 35 bis d. lgs. n. 165/2001";

³⁷ la cui consultazione si è conclusa il 30 settembre u.s. e dopo che il testo del PNA è stato approvato nuovamente dal Consiglio l'11 novembre u.s. alla data di stesura del presente documento è in attesa dei pareri formali espressi dalla Conferenza Unificata Stato Regioni e Autonomie locali e dal Comitato interministeriale

³⁸ In particolare, con riferimento ai principi d'imparzialità, parità di trattamento, buon andamento e trasparenza di cui all'art. 97 della Costituzione e dell'art. 98, che pone i dipendenti pubblici al servizio esclusivo della Nazione

tipizzate, potrebbero essere idonee a interferire con lo svolgimento dei doveri pubblici e inquinare l'imparzialità amministrativa o l'immagine imparziale del potere pubblico.³⁹

La violazione delle norme in materia di conflitto di interessi, come previsto dall'art. 16 del D.P.R. 62/2013, dà luogo a responsabilità disciplinare suscettibile di essere sanzionata ad esito del relativo procedimento, cui si aggiunge anche l'inosservanza quale causa di illegittimità dei procedimenti e dei provvedimenti conclusivi degli stessi.

In virtù delle disposizioni di cui al citato D.P.R. 62/2013, l'ambito soggettivo di applicazione della normativa sul conflitto di interessi riguarda non solamente i dipendenti delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2 del D.lgs. 165/2001, ma anche tutti coloro che svolgono una determinata attività in favore dell'Amministrazione stessa (*collaboratori o consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, ai titolari di organi e di incarichi negli uffici di diretta collaborazione delle autorità politiche, nonché nei confronti dei collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione*).

Occorre peraltro evidenziare che l'ambito di operatività del conflitto di interessi riguarda non solo il dipendente cui spetta il potere di prendere decisioni, ma ogni dipendente nel momento dello svolgimento delle attività inerenti alle sue mansioni.

Le suddette disposizioni perseguono una finalità di prevenzione che si realizza mediante l'astensione dalla partecipazione alla decisione (endoprocedimentale o meno) del titolare dell'interesse, che potrebbe porsi in conflitto con l'interesse perseguito mediante l'esercizio della funzione e/o con l'interesse di cui sono portatori il destinatario del procedimento, gli altri interessati ed i controinteressati.

La condotta richiesta in presenza di conflitto di interessi reale e concreto ma anche potenziale si sostanzia:

- nell'obbligo di astensione da ogni attività;
- nel dovere di segnalazione al presentarsi di una situazione di conflitto di interessi.

I) Disciplina dell'astensione e della comunicazione in caso di conflitto di interessi

CASISTICA	DOVERI DEL DIPENDENTE	FORMA DELLA SEGNALAZIONE	ULTERIORI RICHIAMI	FINALITA'
In caso di conflitto di interessi o ricorrano ragioni di opportunità e convenienza	il dipendente ha il dovere di segnalarlo, rendendo una dichiarazione al proprio dirigente	Dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà e di certificazione (art 46 e 47 del DPR n. 445/2000) come da modello A) in uso presso l'ente e predisposto sulla base del PIAO.	Codice di Comportamento dei dipendenti della Provincia di Varese, artt. 5, 6, 7 e 8.	Astensione dalla partecipazione alla decisione o altro atto endoprocedimentale del titolare che potrebbe porsi in conflitto con l'interesse perseguito mediante l'esercizio della funzione.

La valutazione delle specifiche fattispecie di conflitto di interessi:

COMPETENZA	ESITI DELLA VALUTAZIONE	COMUNICAZIONI	ULTERIORI VALUTAZIONI
------------	-------------------------	---------------	-----------------------

³⁹ Si vedano, sul punto, anche gli artt. 5-7-8 del Codice di Comportamento in vigore presso la Provincia di Varese - [La Casa di Vetro](#) - [Codice disciplinare e codice di condotta](#)

La valutazione è rimessa al dirigente destinatario della segnalazione (o RPCT qualora il conflitto riguardi il dirigente)	Il Dirigente destinatario della dichiarazione risponde per iscritto al dipendente sollevandolo dall'incarico – <i>ed individuando, in tal caso, altro dipendente quale responsabile del procedimento</i> - oppure motivando espressamente le ragioni che consentono, comunque, l'espletamento dell'attività da parte del dipendente stesso. In carenza di dipendenti professionalmente idonei, il dirigente dovrà avocare a sé ogni compito relativo a quel procedimento.	Dal soggetto ricevente al RPCT, che tramite il proprio Ufficio di supporto provvederà alla conservazione in apposito archivio.	Considerate le gravi ragioni di convenienza che possono determinare il conflitto di interessi, è necessario che il dirigente/superiore gerarchico verifichi in concreto se, effettivamente, l'imparzialità e il buon andamento dell'amministrazione possano essere messi in pericolo.
---	--	--	---

Nell'ambito dell'attività di indirizzo e vigilanza per l'individuazione e la gestione del fenomeno del conflitto di interessi, l'Autorità nazionale ha fornito alcune indicazioni operative:

- nei casi in cui il funzionario debba astenersi, tale astensione riguarda tutti gli atti del procedimento di competenza del funzionario interessato (cfr. Delibera ANAC n. 1186 del 19 dicembre 2018);
- nel caso in cui siano intercorsi rapporti con soggetti privati operanti in settori inerenti a quello in cui l'interessato svolge la funzione pubblica, vi è la possibilità di considerare un periodo di raffreddamento ai fini della valutazione della sussistenza di situazioni di conflitto di interessi. Tenuto conto dell'assenza, nelle disposizioni legislative e normative vigenti, di indicazioni specifiche sui periodi temporali di astensione utili a determinare il venir meno di presunte situazioni di conflitto di interessi, l'Autorità ha ritenuto che l'arco temporale di due anni, previsto in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi ai sensi del d.lgs. 39/2013, sia utilmente applicabile anche per valutare l'attualità o meno di situazioni di conflitto di interessi (cfr. Delibera ANAC n. 321 del 28 marzo 2018);
- 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, l'Autorità ha 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. Delibera n. 209 del 1 marzo 2017, Delibera n. 384 del 29 marzo 2017 e Delibera n. 1186 del 19 dicembre 2018).

II) Le iniziative specifiche della Provincia di Varese in tema di conflitto di interessi

La presente Sottosezione intende proseguire nel percorso di valorizzazione dell'obiettivo di prevenzione delle situazioni di conflitto di interessi confermando le specifiche iniziative intraprese con i precedenti piani, adeguandole a fronte di criticità sorte in sede di applicazione, prevenendo una disciplina specifica da adottarsi in ambiti particolari ritenuti a maggior rischio corruzione.

Dall'anno 2020 la Provincia di Varese ha infatti introdotto l'obbligo di riportare, da parte del Dirigente/Responsabile dell'Area/Settore/Ufficio, la dichiarazione circa l'assenza – *in capo al medesimo ed al Responsabile del procedimento* - di situazioni di conflitto d'interessi, anche potenziale, ex art. 6-bis della L. 241/1990 e s.m.i., come introdotto dalla Legge n. 190/2012, nel corpo delle determinazioni dirigenziali di affidamento di lavori, servizi e forniture e di concessione di contributi o vantaggi economici indiretti o altre utilità a privati, enti, ecc. (provvedimenti amministrativi cd. "ampliativi").

In generale, gli obblighi di dichiarazione di conflitto di interessi devono essere assolti, sia da parte di personale interno che esterno:

- all'atto di assegnazione all'ufficio/reclutamento di personale;
- all'atto della partecipazione a procedimenti particolarmente esposti a rischi corruttivi. Atto di assegnazione all'ufficio – art. 6 del D.P.R. 62/2013.

Nello specifico:

Atto di assegnazione all'ufficio:

CASISTICA	PERSONALE INTERESSATO
Conferimento di incarico Dirigenziale	interno/esterno
Conferimento di incarico di Elevata Qualificazione	Interno
Assegnazione del dipendente ad un ufficio a seguito di assunzione e mobilità interna ed esterna	interno/esterno
Permanenza del dipendente in un ufficio interessato da modifica sostanziale delle competenze	Interno
Partecipazione a commissioni di gara, concorso, selezione, valutazione comunque denominate	interno/esterno
Conferimento incarichi di consulenza o collaborazione	interno/esterno

Partecipazione a procedimenti particolarmente esposti a rischi corruttivi:

CASISTICA	PERSONALE INTERESSATO
Procedimenti di affidamento di contratti pubblici	esterno/interno
Nomina responsabile del procedimento/RUP (Responsabile Unico di Progetto), responsabile dell'esecuzione del contratto, Direttore lavori, collaudatore, responsabile della sicurezza	interno/esterno
Procedimenti di autorizzazione e concessione, nonché altri procedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario privi di effetto economico	Interno
Procedimenti di erogazione di vantaggi economici comunque denominati	Interno
Nomine rappresentanti dell'Ente in organismi vari	Interno
Ordinanze di ingiunzione ai sensi della Legge n. 689/1981	Interno

È previsto che l'aggiornamento della dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi, ai fini del monitoraggio della situazione avvenga con cadenza biennale.

I dipendenti hanno l'obbligo di comunicare tempestivamente le variazioni intervenute nelle dichiarazioni già presentate.

La competenza in materia di “acquisizione delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi”:

CASISTICA	PERSONALE INTERESSATO
Dichiarazione resa da parte del Dirigente all'atto di conferimento dell'incarico	Acquisita dal Settore Gestione del Personale e Programmazione per archiviazione nel fascicolo del dipendente
Dichiarazione resa a seguito di conferimento di incarico di E.Q. o di assegnazione di un dipendente ad un ufficio, nelle ipotesi sopra illustrate	Acquisita dal Dirigente dell'Area/Settore di assegnazione del dipendente, che la trasmette al Settore Gestione del Personale e Programmazione per l'archiviazione nel fascicolo del dipendente.

Altri casi	Acquisita dal Dirigente nel caso di dichiarazione resa dal Responsabile del procedimento (RUP)
Altri casi	Acquisita dal responsabile del Procedimento (RUP) del settore competente sul singolo procedimento

**Il rispetto dell'applicazione delle misure in oggetto viene effettuato nell'ambito dell'attività relativa ai controlli successivi di regolarità amministrativa.*

Per le situazioni sopra descritte sono messi a disposizione i modelli per la dichiarazione di conflitto di interessi e per la dichiarazione di assenza di conflitto di interessi.

III) Il conflitto di interessi rispetto ai singoli procedimenti

a) Sugli Incarichi di consulenza e collaborazione:

RIFERIMENTO NORMATIVO	ITER DA SEGUIRE (RIF. PNA 2019)
Art. 2 del DPR 62/2013 e art. 2 Codice vigente presso l'Ente: Estensione degli obblighi previsti dal Codice di comportamento anche a collaboratori e consulenti, in quanto compatibili Art. 15 del d. lgs. 33/2013: Obbligo di pubblicazione dei dati concernenti gli estremi dell'atto di conferimento dell'incarico, CV, i dati relativi allo svolgimento di incarichi o la titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione o lo svolgimento di attività professionali, nonché i compensi, comunque denominati, relativi al rapporto di consulenza o di collaborazione.	Utilizzare i modelli predisposti dal Settore Organizzazione e Segreteria; Acquisire la dichiarazione di conflitto di interessi da parte del personale interno coinvolto nella procedura (Modello "E" in uso all'Ente) e del consulente/collaboratore prima del conferimento dell'incarico (Modello "F" in uso all'Ente); Acquisire con cadenza annuale (nel caso in cui l'incarico di consulenza sia superiore a un anno) della dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi; Informare l'interessato del dovere di comunicare tempestivamente l'eventuale situazione di conflitto di interessi insorta successivamente al conferimento dell'incarico; Garantire che la conservazione delle dichiarazioni e della documentazione relativa all'accertamento sia fatta tenendo conto della disciplina in materia di tutela dei dati personali.

**Il dirigente responsabile del conferimento dell'incarico, laddove non emergano situazioni di conflitto di interessi attesta l'avvenuta verifica secondo il disposto dell'art. 53, comma 14 del D. Lgs. 165/2001 (Modello "G" in uso all'Ente).*

b) Partecipazione a commissioni di gara, concorso, selezione, valutazione comunque denominate:

OBBLIGHI E COMUNICAZIONI	NORMATIVA APPLICABILE
I componenti, sia interni che esterni, delle commissioni costituite dall'Ente comunque denominate e preposte alla valutazione nell'ambito di procedimenti ampliativi o limitativi della sfera giuridica sono tenuti a sottoscrivere una dichiarazione di insussistenza di conflitti di interessi.	Al fine di prevenire fenomeni di corruzione si evidenzia che alle commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere, si applicano le disposizioni di cui all'art. 35-bis del D. Lgs. 165/2001, secondo le quali non ne possono fare parte coloro che sono

Tale dichiarazione viene acquisita dal responsabile del procedimento / RUP e conservata agli atti del procedimento al quale si riferisce.	stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del Codice penale.
---	---

c) Il conflitto di interessi nel codice dei contratti pubblici:

RIFERIMENTO NORMATIVO	APPLICAZIONE
Articolo 16 del D. Lgs. n. 36/2023: Obbligo di segnalazione e di astensione per il personale della stazione appaltante - pena la responsabilità disciplinare del dipendente pubblico e fatte salve le ipotesi di responsabilità amministrativa e penale - che <i>«interviene nello svolgimento della procedura di aggiudicazione degli appalti e delle concessioni o può influenzarne, in qualsiasi modo, il risultato»</i>. Normativa applicabile a soggetti coinvolti in tutte le fasi della procedura (dalla programmazione all'esecuzione)	in ambito oggettivo: • Procedure di aggiudicazione di appalti e concessioni nei settori ordinari; • Appalti nei settori speciali in forza dell'art. 141, comma 3, del Codice degli Appalti; • Contratti esclusi dall'applicazione del Codice degli Appalti in forza della disciplina dettata dalla legge 241/1990 e dal D.P.R. n. 62/2013. in ambito soggettivo: • Dipendenti in senso stretto, ossia dei lavoratori subordinati, ma anche a tutti coloro che siano in grado di impegnare l'Ente nei confronti di terzi o comunque rivestano un ruolo tale da poterne obiettivamente influenzare l'attività esterna (es.: membri degli organi di amministrazione e controllo della stazione appaltante che non sia un'amministrazione aggiudicatrice, organi di governo delle amministrazioni aggiudicatrici laddove adottino atti di gestione e agli organi di vigilanza esterni); • Commissari e ai segretari delle commissioni aggiudicatrici, per espressa previsione dell'art. 93 del Codice dei contratti pubblici, fatte salve le cause di incompatibilità e di astensione specificamente previste dal medesimo articolo.
Art. 95, co. 1, lett. b) D.lgs 36/2023	L'operatore economico è escluso dalla gara quando la sua partecipazione determini una situazione di conflitto di interesse ai sensi dell'art. 16 del codice dei contratti pubblici che non sia diversamente risolvibile.

* Sul punto si richiama anche la Deliberazione ANAC n. 494/2019 (Linee Guida n. 15) che, in caso di affidamento di lavori, servizi, forniture, prevede l'acquisizione, protocollazione, e inserimento nella pratica delle dichiarazioni circa l'assenza di situazioni di conflitto di interesse in capo ai dipendenti che ricoprono posizioni decisorie (responsabili del procedimento, progettisti, RUP, Direttori dei Lavori, Coordinatori ai fini della Sicurezza, collaudatori, ecc.)

Ai fini pratici ed in armonia con quanto indicato da ANAC nel PNA 2019, è stato definito nei precedenti Piani che, in riferimento alla singola procedura di gara, i Settori interessati – nella figura del Dirigente/RUP - provvedano a:

- acquisire la dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà e di certificazione ai sensi del DPR n. 445/2000 sull'assenza del conflitto di interessi prima del conferimento dell'incarico;
- verificare che la dichiarazione (rilasciata al Responsabile del procedimento e al RUP):
 - Abbia per oggetto ogni situazione potenzialmente idonea a porre in dubbio l'imparzialità e indipendenza del soggetto;
 - Contenga l'obbligo di aggiornamento immediato, da parte del dipendente, in caso di modifiche sopravvenute, comunicando qualsiasi situazione di conflitto di interesse insorta successivamente alla dichiarazione originaria;

- Contenga un riferimento alle conseguenze in caso di omissione, dichiarazioni mendaci, con esplicito riferimento alle sanzioni applicabili;
- Segue: Raccolta, protocollo ed archiviazione delle dichiarazioni ed eventuale relativo aggiornamento.

Attualmente sono in vigore presso la Provincia di Varese le “*Linee Guida per l’esecuzione dei controlli sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto notorio ai sensi del D.P.R. n. 445/2000*” divulgate con comunicazione prot. 49794 del 3/11/2022 che sono attualmente in fase di revisione ai fini di aggiornamento normativo ed operativo, anche alla luce delle disposizioni previste dal nuovo Codice dei Contratti D.lgs. 36/2023.

Sul PNA 2025: Anche in riferimento alla presente misura di prevenzione, la prima stesura del PNA 2025, si evince come l’Autorità intenda dedicare particolare attenzione al tema del conflitto di interessi nei contratti pubblici, considerando le novità introdotte dal d.lgs. n. 36/2023.

L’obiettivo è rafforzare le misure organizzative e gestionali volte a prevenire situazioni che possano compromettere l’imparzialità e la trasparenza delle procedure di gara. In questa prospettiva, il Piano Nazionale mira a proseguire il percorso avviato con il PNA 2022, aggiornando le indicazioni esistenti e promuovendo strumenti più efficaci per garantire la corretta applicazione delle norme e la tutela dell’interesse pubblico.

In materia di contratti pubblici, anche l’ambito dei progetti finanziati dal PNRR necessita di rafforzamento delle misure di contrasto alla corruzione e ai reati corruttivi in genere, soprattutto per evitare che le ingenti risorse finanziarie e le misure di sostegno siano intercettate e costituiscano un’ulteriore occasione per la criminalità organizzata.

Tabella di Sintesi:

Al fine di facilitare la conoscenza dell’istituto in oggetto e della sua applicabilità, è stata predisposta la tabella di sintesi, di seguito riportata:

Tabella 21 22: sintesi

Fattispecie prevista	Soggetto competente all’acquisizione	Tempistica	Modulo in uso presso l’Ente
<i>Dichiarazione di astensione in caso di conflitto di interessi</i>	Responsabile Anticorruzione (per i Dirigenti) Dirigente competente (per tutti gli altri dipendenti)	➤ al momento del verificarsi di una causa di conflitto di interessi;	Modello “A” Dichiarazione di astensione in caso di conflitto di interesse (Art. 6-bis Legge 241/90 -Artt. 6,7 e 13 DPR 62/2013 – art. 6 e 7 Codice di Comportamento)
<i>Conferimento incarico dirigenziale</i>	Settore gestione del personale e Programmazione	➤ al momento del conferimento; ➤ aggiornamento biennale; ➤ in caso di variazione di dichiarazioni già rese;	Dichiarazione di interessi finanziari e di potenziale conflitto di interesse (Artt. 6,7 e 13 DPR 62/2013 – art. 6 bis L. 241/90 <u>In uso - Settore Gestione del Personale e Programmazione</u>
<i>Assegnazione del dipendente a un ufficio a seguito di assunzione, mobilità esterna e interna o a seguito di sostanziale modifica delle competenze</i>	Dirigente di assegnazione che la trasmette al Settore Gestione del Personale e Programmazione	➤ al momento del conferimento/modifica; ➤ aggiornamento biennale; ➤ in caso di variazione di dichiarazioni già rese;	Modulo “B” -Dichiarazione di interessi finanziari e di potenziali conflitti di interessi (Artt. 6bis L. 241/90 – Artt. 6,7 D.P.R. 62/2013. Artt. 6,7 Codice di comportamento dei dipendenti della Provincia di Varese)
<i>Conferimento incarico di (EQ)</i>	Dirigente di assegnazione che la trasmette al Settore	➤ al momento del conferimento	Modulo “B” -Dichiarazione di interessi finanziari e di potenziali conflitti di

Fattispecie prevista	Soggetto competente all'acquisizione	Tempistica	Modulo in uso presso l'Ente
	Gestione del Personale e Programmazione		interessi (Artt. 6bis L. 241/90 – Artt. 6,7 D.P.R. 62/2013. Artt. 6,7 Codice di comportamento dei dipendenti della Provincia di Varese)
<i>Partecipazione di un soggetto interno/esterno a commissione di valutazione comunque denominati (concorso – selezione – valutazione)</i>	Dirigente che conferisce la nomina	➤ al momento della nomina	Modulo “C” Dichiarazioni di potenziali conflitti di interessi (Artt. 6bis L. 241/90 – Artt. 6,7 D.P.R. 62/2013. Artt. 6,7 Codice di comportamento dei dipendenti della Provincia di Varese)
<i>Partecipazione di un soggetto interno alla procedura di nomina di rappresentanti dell'Ente</i>	Dirigente che conferisce la nomina	➤ al momento della nomina	Modulo “C” Dichiarazioni di potenziali conflitti di interessi (Artt. 6bis L. 241/90 – Artt. 6,7 D.P.R. 62/2013. Artt. 6,7 Codice di comportamento dei dipendenti della Provincia di Varese)
<i>Partecipazione di un soggetto esterno a commissione di valutazione comunque denominati (gara)</i>	Dirigente che conferisce la nomina	➤ al momento della nomina	Modulo “D” -Dichiarazione di potenziali conflitti di interessi (Artt. 6bis L. 241/90 – Artt. 6,7 D.P.R. 62/2013. Artt. 6,7 Codice di comportamento dei dipendenti della Provincia di Varese)
<i>Nomina quale responsabile del procedimento – RUP – responsabile dell'esecuzione del contratto – direttore dell'esecuzione – collaudatore– responsabile della sicurezza</i>	Dirigente che conferisce la nomina	➤ al momento della nomina	Modulo “E” -Dichiarazione di potenziali conflitti di interessi (Artt. 6bis L. 241/90 – Artt. 6,7 D.P.R. 62/2013. Artt. 6,7 Codice di comportamento dei dipendenti della Provincia di Varese)
<i>Procedimenti di autorizzazione e concessione</i>	Dirigente competente	➤ al momento dell'avvio della procedura	Modulo “E” -Dichiarazione di potenziali conflitti di interessi (Artt. 6bis L. 241/90 – Artt. 6,7 D.P.R. 62/2013. Artt. 6,7 Codice di comportamento dei dipendenti della Provincia di Varese)
<i>Procedimenti di erogazione di vantaggi economici</i>	Dirigente competente	➤ al momento dell'avvio della procedura	Modulo “E” -Dichiarazione di potenziali conflitti di interessi (Artt. 6bis L. 241/90 – Artt. 6,7 D.P.R. 62/2013. Artt. 6,7 Codice di comportamento dei dipendenti della Provincia di Varese)
<i>Procedimenti di rilascio di ordinanze ai sensi della Legge 689/1981</i>	Dirigente competente	➤ al momento dell'avvio della procedura	Modulo “E” -Dichiarazione di potenziali conflitti di interessi (Artt. 6bis L. 241/90 – Artt. 6,7 D.P.R. 62/2013. Artt. 6,7 Codice di comportamento dei dipendenti della Provincia di Varese)
<i>Conferimento di incarichi di collaborazione e consulenza comunque denominati</i>	Dirigente che conferisce la nomina	➤ al momento dell'avvio della procedura ➤ al momento della nomina	Modello “E” dichiarazione di conflitto di interessi per personale interno; Modello “F” Dichiarazione di assenza di conflitto di interesse rivolto a titolari di incarichi di consulenza e

Fattispecie prevista	Soggetto competente all'acquisizione	Tempistica	Modulo in uso presso l'Ente
			collaborazione (art. 53, comma 14, D.Lgs. 165/2001); Modello "G" Attestazione avvenuta verifica del conflitto di interessi.

**Il RPCT si riserva di emanare ulteriori indicazioni operative con appositi atti/circolari*

DISCIPLINA DELLE ATTIVITÀ SUCCESSIVE ALLA CESSAZIONE DAL SERVIZIO (C.D. PANTOUFLAGE –REVOLVING DOORS)

Tra le diverse misure di contrasto della corruzione, la legge n. 190/2012, all'art.1 comma 42 lett. l), ha introdotto, nell'ordinamento giuridico, aggiungendo all'art. 53 del D.lgs. 30.03.2001, n. 165, il comma 16 *ter*, un ulteriore istituto, funzionale alla conservazione del profilo di imparzialità del "funzionario pubblico" e a prevenzione del fenomeno corruttivo. Il divieto di "pantouflage" è stato definito dall'ANAC come una forma di «incompatibilità successiva».

L'articolo 53, comma 16-*ter*, del D.lgs. n. 165/2001 prevede che *"I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, 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 della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti"*.

Il PNA 2022 evidenzia come lo scopo della norma sia quello di scoraggiare comportamenti impropri del dipendente, che durante il periodo di servizio potrebbe sfruttare la propria posizione all'interno dell'amministrazione per precostituirsi delle situazioni lavorative vantaggiose presso il soggetto privato con cui è entrato in contatto in relazione al rapporto di lavoro.

Il divieto è volto, allo stesso tempo, a ridurre il rischio che soggetti privati possano esercitare pressioni o condizionamenti nello svolgimento dei compiti istituzionali, prospettando al dipendente pubblico l'opportunità di essere assunto o ottenere incarichi una volta cessato dal servizio, qualunque sia la causa della cessazione (ivi compreso il collocamento in quiescenza per raggiungimento dei requisiti di accesso alla pensione).

Sotto il profilo soggettivo, ANAC specifica che, nonostante la disciplina sul divieto di pantouflage si applichi innanzitutto ai dipendenti delle pubbliche amministrazioni individuate all'art. 1, co. 2, del d.lgs. 165/2001, sono da intendersi compresi anche i soggetti legati alla pubblica amministrazione da un rapporto di lavoro a tempo determinato o autonomo. Inoltre, il divieto per il dipendente cessato dal servizio di svolgere attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dei poteri negoziali e autoritativi esercitati è da intendersi riferito a qualsiasi tipo di rapporto di lavoro o professionale che possa instaurarsi con i medesimi soggetti privati, mediante l'assunzione a tempo determinato/indeterminato o l'affidamento di incarico/consulenza da prestare in favore degli stessi.

Sono esclusi dal "pantouflage" gli incarichi di natura "occasionale", in quanto privi del carattere di stabilità dell'attività professionale.

Sotto il profilo oggettivo occorre chiarire il concetto di "potere autoritativo e negoziale", che *in primis* ricomprende l'emanazione di provvedimenti amministrativi ed il perfezionamento di negozi giuridici mediante la stipula di contratti in rappresentanza giuridica ed economica dell'ente, ma non può escludere il potere di incidere in maniera determinante sulla decisione oggetto del provvedimento finale.

Ne consegue, rilevano ai fini di individuazione del divieto di pantouflage anche quegli atti endoprocedimentali obbligatori (p.e. rilascio di pareri, perizie, certificazioni) che, per loro natura, vincolano in modo significativo il contenuto della decisione finale.

Al fine di applicare correttamente il divieto di pantouflage, occorre pertanto valutare l'incidenza che il soggetto in questione ha avuto ai fini dell'adozione dell'atto finale, valutando complessivamente anche il suo coinvolgimento nell'attività istruttoria.

ANAC, da ultimo, ha chiarito che nel novero dei poteri autoritativi e negoziali rientrano sia i provvedimenti afferenti alla conclusione di contratti per l'acquisizione di beni e servizi per la P.A. sia i provvedimenti che incidono unilateralmente, modificandole, sulle situazioni giuridiche soggettive dei destinatari e che quindi siano da ricomprendersi l'adozione di atti volti a concedere in generale vantaggi o utilità al privato, quali autorizzazioni, concessioni, sovvenzioni, sussidi e vantaggi economici di qualunque genere.

La Provincia di Varese attua, nell'ambito della Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza", i principi previsti dalla normativa nazionale, attraverso le seguenti azioni:

- prevedere nei contratti di lavoro di assunzione del personale, Dirigente e non, l'inserimento della clausola del divieto di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o autonomo) nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro secondo quanto previsto dalla succitata normativa;
- prevedere l'obbligo per il dipendente, nei mesi precedenti alla cessazione del servizio/incarico, o comunque non oltre il momento della cessazione dal servizio o dall'incarico, di sottoscrivere una dichiarazione con cui si impegna al rispetto del divieto di *pantouflage* allo scopo di evitare eventuali contestazioni in ordine alla conoscibilità della norma;
- inserire nei bandi di gara per l'affidamento di lavori e fornitura di beni e servizi o negli atti prodromici l'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 (art. 53, co. 16-ter, del d.lgs. n. 165/2001), anche attraverso l'acquisizione del DGUE (laddove previsto), prevedendo l'esclusione dalle procedure di affidamento i soggetti per i quali sia emersa tale situazione;
- nelle procedure di scelta del contraente, acquisire la dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà delle imprese interessate in relazione al fatto di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e di non aver attribuito incarichi a ex dipendenti che abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto della Provincia nei loro confronti nel triennio successivo alla cessazione del rapporto. Accertare l'adempimento anche in caso di affidamenti diretti;
- inserimento di apposite clausole nel patto di integrità sottoscritto dai partecipanti alle gare, ai sensi dell'art. 1, co. 17, della l. n. 190/2012
- promozione da parte del RPCT di specifiche attività di approfondimento, formazione e sensibilizzazione sul tema;
- previsione dell'obbligo di restituzione dei compensi percepiti e accertati per lo svolgimento dell'incarico.

Gli ultimi interventi di ANAC in materia:

- con delibera n. 493 del 25 settembre 2024, ANAC fornisce indirizzi interpretativi e operativi sui profili sostanziali e sanzionatori riguardanti il divieto di *pantouflage*. Ciò allo scopo di affinare le indicazioni già elaborate in passato, orientando ancor meglio le Amministrazioni nella individuazione di misure di prevenzione del "pantouflage". Tali Linee Guida sono da intendersi "integrative" al PNA 2022;
- con delibera n. 329 del 30 luglio 2025, ANAC ha modificato gli artt. 9 e 12 del Regolamento sull'esercizio della funzione di vigilanza e sanzionatoria in caso di violazione dell'art. 53, comma 16-ter, del D.lgs. 165/2001 in riferimento al divieto di *pantouflage*, incidendo direttamente sulla gestione procedimentale delle segnalazioni, incidendo tanto sull'organizzazione interna dell'Autorità Anti-corruzione, quanto in ottica di fattiva collaborazione con le altre amministrazioni deputate al controllo.

Alla luce delle recenti pronunce di ANAC, e nelle more dell'entrata in vigore del PNA 2025 di prossima pubblicazione, la Provincia di Varese per l'anno 2026 si impegna ad analizzarne in modo dettagliato i contenuti al fine di individuare nuovi strumenti di controllo per una effettiva attuazione della misura relativa al divieto di "pantouflage", oltre a migliorare, se necessario, le misure già esistenti.

ISTITUTO DEL "WHISTLEBLOWING"

L'art. 1, comma 51 della L.190/2012 (e le successive modifiche), integrando il D.lgs. n. 165/2001 con il nuovo art. 54 bis, ha introdotto l'istituto giuridico del Whistleblowing, prevedendo un regime di tutela del

dipendente pubblico che segnala comportamenti illeciti di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro.

Il recente D.lgs n. 24/2023, avente ad oggetto: *“Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali”* allo scopo di rafforzare la capacità della Pubblica amministrazione di scoprire e contrastare fatti illeciti, ha fornito ulteriori speciali forme di protezione a favore del segnalante, prevedendo le modalità di “protezione” delle persone che segnalano violazioni di disposizioni normative nazionali o dell'Unione europea che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'amministrazione pubblica o dell'ente privato, di cui le stesse siano venute a conoscenza in un contesto lavorativo pubblico o privato.

Tale istituto ha la finalità di far emergere e, dunque, di contrastare ogni forma di corruzione e, più in generale, di *mala gestio* nell'Amministrazione, assicurando al contempo al segnalante idonea protezione circa eventuali misure discriminatorie e distorsive che potrebbero essere poste in essere a causa della sua segnalazione (come ad esempio il licenziamento, trasferimento, demansionamento, valutazione della performance artatamente negativa o l'irrogazione di sanzioni disciplinari ingiustificate).

La Provincia di Varese, con deliberazione presidenziale n. 92 del 13/6/2019 aveva aderito al progetto “WhistleblowingPA”, promosso da Transparency International Italia ed il Centro Hermes per la Trasparenza e i Diritti Umani e Digitali, che offrono alle Pubbliche Amministrazioni una piattaforma informatica gratuita che permette di inviare segnalazioni di illeciti di cui si è venuti a conoscenza in maniera sicura e confidenziale (accedendo tramite il sito istituzionale dell'Ente)⁴⁰. Tale servizio è in evidenza sulla “homepage” del sito istituzionale, così come gli aggiornamenti di seguito riportati.

Con deliberazione Presidenziale n. 179 del 12/12/2024, l'Ente ha successivamente adottato la nuova disciplina organizzativa e procedurale interna di “gestione delle segnalazioni”, approvando l'allegato A) *“Whistleblowing - modello di procedura di gestione delle segnalazioni per la Provincia di Varese”* quale parte integrante e sostanziale della deliberazione su citata, al fine di recepire le nuove indicazioni fornite dal D.lgs. n. 24/2023 e da ANAC.

La nuova procedura prevede due canali di comunicazione:

- segnalazione in forma scritta tramite piattaforma informatica crittografata, fornita da Transparency International Italia e Whistleblowing Solutions attraverso il progetto “WhistleblowingIT” (accesso dal sito istituzionale dell'Ente e compilazione del relativo form);
- segnalazione in forma orale attraverso linea telefonica dedicata che permette il contatto diretto del RPCT.

Si segnala che, nel corso dell'anno 2025, non sono pervenute segnalazioni al RPCT tramite lo strumento del Whistleblowing.

È obiettivo dell'Ente per l'annualità 2026 introdurre la misura di segnalazione e protezione (whistleblowing) nelle comunicazioni di affidamento degli incarichi a professionisti esterni mediante inserimento dell'apposito link con la previsione della seguente dicitura *“In ottemperanza alla normativa vigente in materia di tutela del dipendente pubblico, o soggetto assimilato, che segnala illeciti in ragione del proprio rapporto di lavoro, si comunica il link per accedere alla piattaforma di segnalazione, significando che ne è vietato ogni utilizzo non conforme alla normativa”*, ovvero nelle comunicazioni di affidamento all'operatore economico utilizzando la seguente formula: *“In ottemperanza alla normativa vigente in materia di tutela del dipendente pubblico, o soggetto assimilato, che segnala illeciti in ragione del proprio rapporto di lavoro”*.

IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

Un ruolo importante, ai fini di prevenzione del fenomeno corruttivo, viene svolto da un sistema integrato di controlli amministrativi e contabili, previsto tanto per la fase preventiva, quanto per quella successiva alla formazione degli atti.

Tali controlli, come dispone l'art. 147-bis del TUEL, sono esercitati:

⁴⁰ Link al sito istituzionale dell'Ente - [Whistleblowing - Provincia di Varese](#)

- nella fase preventiva della formazione dell'atto, da ogni Dirigente responsabile attraverso il rilascio del parere di regolarità tecnica e la correttezza dell'azione amministrativa; il controllo contabile viene effettuato dal Settore Finanze e Bilancio attraverso il rilascio del parere di regolarità contabile e del visto attestante la copertura finanziaria;
- nella fase successiva alla formazione degli atti dai “controlli successivi di regolarità amministrativa” finalizzati ad una generale verifica di rispondenza dell'attività amministrativa alle norme e principi di legge, Statuto e Regolamenti dell'Ente. Il controllo successivo di regolarità amministrativa viene effettuato da un “Gruppo di Lavoro” a supporto del Segretario Generale, composto da Dirigenti e Funzionari dell'Ente. L'attività di analisi è effettuata mediante l'utilizzo di una scheda di controllo con indicatori mirati alla correttezza redazionale, al rispetto dei principi amministrativi e al rispetto del termine di attuazione del procedimento.

Il controllo successivo di regolarità amministrativa è disciplinato:

- da un apposito “*Regolamento per la disciplina del sistema dei controlli interni*” modificato in data 11/06/2020 con deliberazione di Consiglio Provinciale n. 12;
- da “*schede metodologiche di dettaglio*” approvate con atto n. 1342 del 29/07/2020 e successivamente modificate con determinazione n. 1977 del 21/10/2022 e, da ultimo, con Atto Organizzativo adottato dal Segretario Generale (n. 1796 del 6/10/2025);
- dagli altri Atti Organizzativi adottati annualmente dal Segretario Generale (già RPCT).

La legge n. 190/2012 in tema di “prevenzione della corruzione” e il D.L. 174/2012 in tema di controllo di regolarità amministrativa, nonché l'individuazione del Segretario Generale quale soggetto responsabile della duplice “funzione”, hanno determinato la scelta di costituire un unico Ufficio Controlli Interni e Anticorruzione che, non solo consente di ottenere benefici in termini di ottimizzazione delle risorse, ma anche di gestire il rapporto dinamico di stretta complementarietà tra le due funzioni.

Modalità di controllo attualmente in vigore:

Atto di riferimento	Contenuto	Tipologie di atti	Richieste documentali ulteriori
<i>Decreto Dirigenziale n. 1796 del 06/10/2025, avente ad oggetto “Atto Organizzativo per l'annualità 2025”</i>	Definizione delle modalità operative per l'individuazione del campione di atti da sottoporre a controllo – <i>estrazione, in seduta pubblica, con cadenza trimestrale</i> – Previsione di modifica criteri al fine di rendere i controlli più stringenti	Un atto di impegno di spesa (max. 4 all'anno) Un atto della tipologia più frequente nel trimestre In caso di assenza di impegni di spesa, estrarre lo stesso numero di atti tra la tipologia o le tipologie di atti più frequenti nel trimestre	Nel corso dell'attività di controllo è possibile richiedere ulteriori documenti/chiarimenti necessari ai fini dell'espletamento del controllo e potranno essere effettuate delle audizioni con i responsabili del procedimento per chiarire eventuali aspetti controversi

Per ogni atto sorteggiato e sottoposto a controllo viene compilata una “scheda di controllo” con l'indicazione di eventuali rilievi ed irregolarità rilevate. Per l'annualità 2025, al fine di digitalizzare l'attività di controllo, il Gruppo di Lavoro ha introdotto, per la rilevazione, un apposito *e-form* ad uso interno. A fronte di eventuali irregolarità, sulla scheda sono indicate le direttive cui uniformarsi al fine di garantire pieno rispetto della regolarità amministrativa.

Le operazioni di estrazione degli atti da sottoporre a controllo avvengono in seduta pubblica ed è redatto apposito verbale.

Con specifico riguardo al PNRR

Sono sottoposti a controllo anche gli atti relativi alla gestione del finanziamento/progetto con particolare riferimento ai seguenti atti:

- Indizione di gara e approvazione dei documenti di gara;
- Nomina del gruppo di lavoro/progetto
- Nomina della commissione di gara

- Aggiudicazione dell'appalto
- Autorizzazione al subappalto
- Lettere tenenti luogo di contratto, contratti, convenzioni, ecc.
- Approvazione delle varianti

Il controllo sugli atti di liquidazione viene, invece, effettuato dal Settore Finanze e Bilancio.

Controlli interni e incidenza ai fini della “Performance Organizzativa”:

Con Atto Organizzativo del Segretario Generale si è previsto di sottoporre a controllo, con cadenza trimestrale, almeno n. 2 atti per Settore sorteggiati tra gli atti con impegno di spesa, le autorizzazioni, le ordinanze. Per determinare la regolarità dell'atto oggetto di valutazione, viene attribuito un peso specifico ad ogni elemento della scheda di valutazione (colonna “atto non regolare”):

- Completezza formale: peso 1
- Conformità normativa: peso 1
- Competenza del soggetto adottante: peso 2
- Adeguatezza della motivazione: peso 2
- Coerenza con la programmazione: peso 1
- Rispetto dei termini: peso 1
- Pubblicità esterna e interna: peso 1

Con l'ultimo Atto Organizzativo (Decreto n. 1796/2025 sopra richiamato), in variazione alle precedenti disposizioni, anche a seguito di indicazioni fornite dall'Organismo di Valutazione (ODV) della Provincia di Varese, l'atto sottoposto a controllo è da considerarsi irregolare ai fini della performance se la somma dei pesi assegnati è uguale o superiore a due. È stato pertanto inserito un criterio più stringente rispetto al periodo precedente, ciò nell'ottica di rendere più rigorosa la verifica di regolarità degli atti assoggettati al controllo.

Sull'esito dei controlli interni:

Gli esiti dei “Controlli successivi di regolarità amministrativa” divengono oggetto di report annuale alla Sezione Regionale di controllo della Corte dei conti, insieme al monitoraggio di tutte le altre tipologie di controlli interni effettuati come disciplinato dal Regolamento provinciale sopra richiamato.

Nel mese di aprile 2025 si sono conclusi i controlli riferiti all'ultimo trimestre del 2024 ed è stata redatta apposita “*Relazione Annuale sul funzionamento dei controlli*”, debitamente pubblicata nell'apposita sezione di Amministrazione Trasparente.⁴¹

Il Segretario Generale ha, infine, divulgato una circolare interna, indirizzata a Dirigenti ed EQ dell'Ente, al fine di rilevare le criticità emerse durante l'attività di controllo, fornendo ai Settori un quadro delle misure correttive da adottare, nonché spunti di miglioramento nella stesura ed implementazione degli atti, enfatizzando, di contro, i punti virtuosi emersi in sede di controllo.

Entro il primo trimestre dell'anno 2026 si concluderanno i controlli sugli atti dell'anno 2025 e saranno definite le linee guida per l'attività 2026.

Sull'applicazione delle ulteriori misure, anch'esse di carattere trasversale

LA ROTAZIONE STRAORDINARIA

La rotazione straordinaria è prevista dal d.lgs. 30 marzo 2001 n. 165 (c.d. Testo Unico sul pubblico impiego) all'art. 16, co. 1, lett. *l-quater* come misura di carattere successivo al verificarsi di fenomeni corruttivi.

La norma citata prevede, infatti, la rotazione «*del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva*».

⁴¹ [*La Casa di Vetro - Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe*](#)

L'ANAC, con delibera n. 215 del 26 marzo 2019, analizzando la normativa rilevante, ritiene, rivedendo la posizione precedentemente assunta (PNA 2016 e Aggiornamento 2018 al PNA), che l'elencazione dei reati (delitti rilevanti previsti dagli articoli 317, 318, 319, 319-bis, 319-ter, 319-quater, 320, 321, 322, 322-bis, 346-bis, 353 e 353-bis del codice penale), di cui all'art. 7 della legge n. 69 del 2015, per "fatti di corruzione" possa essere adottata anche ai fini della individuazione delle "condotte di natura corruttiva" che impongono la misura della rotazione straordinaria ai sensi dell'art.16, co. 1, lettera l-quater, del d.lgs.165 del 2001.

Per i reati previsti dai richiamati articoli del codice penale è da ritenersi obbligatoria l'adozione di un provvedimento motivato con il quale viene valutata la condotta "corruttiva" del dipendente ed eventualmente disposta la rotazione straordinaria, mentre è solo facoltativa nel caso di procedimenti penali avviati per gli altri reati contro la PA (di cui al Capo I del Titolo II del Libro secondo del Codice Penale, rilevanti ai fini delle inconfirmità ai sensi dell'art. 3 del d.lgs. n. 39 del 2013, dell'art. 35-bis del d.lgs. n. 165/2001 e del d.lgs. n. 235 del 2012).

A livello temporale, il provvedimento motivato con il quale l'Amministrazione dispone l'applicazione dell'istituto in oggetto deve coincidere con il momento in cui il dipendente viene iscritto nel registro delle notizie di reato di cui all'art. 335 c.p.p., ovvero non appena l'Amministrazione venga a conoscenza dell'avvio del procedimento penale.

La rotazione straordinaria consiste in un provvedimento, adeguatamente motivato, con il quale viene stabilito che la condotta corruttiva imputata può pregiudicare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione e con il quale viene individuato il diverso ufficio al quale il dipendente viene trasferito. In assenza di disposizioni di legge in merito alla durata della misura, ed in assenza di disposizioni regolamentari, l'Amministrazione si riserva di provvedere caso per caso, motivando adeguatamente, a definirne la durata.

In caso di obiettiva impossibilità ad attuare il trasferimento d'ufficio, il dipendente è posto in aspettativa o in disponibilità con conservazione del trattamento economico in godimento, mentre per coloro che non siano dipendenti vi è la revoca dell'incarico senza conservazione del contratto. Nel caso di incarico dirigenziale, comportando la misura il trasferimento a diverso ufficio, consiste nell'anticipata revoca dell'incarico dirigenziale, con assegnazione ad altro incarico ovvero, in caso di impossibilità, con assegnazione a funzioni "ispettive, di consulenza, studio e ricerca o altri incarichi specificamente previsti dall'ordinamento" (art. 19, co. 10, del d.lgs. n. 165 del 2001). Nel caso di rinvio a giudizio, per lo stesso fatto, trova applicazione l'istituto del trasferimento disposto dalla legge n. 97/2001. In tal caso qualora il trasferimento sia già stato disposto in sede di rotazione straordinaria, l'amministrazione può nuovamente disporre il trasferimento (ad esempio ad un ufficio ancora diverso), oppure può limitarsi a confermare il trasferimento già disposto, salvo che al provvedimento di conferma si applicano i limiti di validità temporale previsti dalla legge n.97/2001 (5 anni).

ANAC, infine, affronta l'ipotesi di applicazione della rotazione straordinaria anche nel caso di procedimenti disciplinari, laddove si segnala che seppur nelle more dell'accertamento in sede disciplinare, tali fatti rilevano per la loro attitudine a compromettere l'immagine di imparzialità dell'amministrazione e giustificano il trasferimento, naturalmente anch'esso temporaneo, ad altro ufficio.

Nel corso del 2025 si rileva come non si siano verificati episodi che abbiano richiesto l'attuazione dell'istituto della rotazione straordinaria all'interno dell'ente Provincia di Varese.

INDICAZIONE DELLE INIZIATIVE PREVISTE NELL'AMBITO DELL'EROGAZIONE DI SOVVENZIONI, CONTRIBUTI, SUSSIDI, AUSILI FINANZIARI NONCHÉ ATTRIBUZIONE DI VANTAGGI ECONOMICI DI QUALUNQUE GENERE

Con riferimento al tema, il *"Regolamento per la Concessione di Patrocini, Contributi e Agevolazioni"* stabilisce l'obbligo generale, già previsto dalla Legge 241/1990, di preventiva determinazione dei criteri e delle modalità che l'amministrazione si impegna ad osservare per l'adozione di provvedimenti attributivi di posizione di vantaggio economico a soggetti pubblici e privati.

L'obbligo di stabilire regole certe e conoscibili a priori è a garanzia della trasparenza nell'esercizio del potere discrezionale e garantisce altresì che chiunque vi abbia interesse abbia parità di accesso al concorso per l'assegnazione di risorse pubbliche.

AZIONE DI SENSIBILIZZAZIONE E RAPPORTO CON LA SOCIETÀ CIVILE

Poiché uno degli obiettivi strategici principali dell'azione di prevenzione della corruzione è quello dell'emersione dei fatti di cattiva amministrazione e di fenomeni corruttivi, è particolarmente importante il coinvolgimento dell'utenza e l'ascolto della cittadinanza. La Provincia di Varese stabilisce le seguenti azioni:

- diffondere la conoscenza alla cittadinanza delle strategie di prevenzione dei fenomeni corruttivi attuate dall'Ente mediante la pubblicazione del presente Sottosezione del PIAO nel sito istituzionale, oltre che attraverso apposite campagne di diffusione mediante il servizio di addetto stampa;
- agire tutte le azioni in tema di trasparenza previste dalla Sottosezione del PIAO anche al fine di prevenire fenomeni corruttivi e attuare azioni di integrità.

ANTIRICICLAGGIO

L'antiriciclaggio è l'azione di prevenzione e contrasto del riciclaggio di denaro, beni o altre utilità.

Il "riciclaggio", nel linguaggio codicistico penale, consiste nella sostituzione o nel trasferimento di denaro, beni o altre utilità provenienti da delitti dolosi, ovvero nel compimento di altre operazioni che ostacolano l'identificazione della loro provenienza delittuosa.

Il 19 novembre 2018 sono state pubblicate sulla Gazzetta Ufficiale n. 269 le "Istruzioni sulla comunicazione di dati e informazioni concernenti le operazioni sospette da parte degli uffici delle pubbliche amministrazioni", del 23 aprile 2018, dell'Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (UIF) istituita presso la Banca d'Italia.

Con esse sono state dettate specifiche linee guida per le pubbliche amministrazioni, chiamate a adottare le necessarie procedure interne per l'attuazione delle misure di antiriciclaggio.

In particolare, sono stati definiti quegli specifici indicatori di anomalia nel contesto della Pubblica Amministrazione, la cui mancanza determinava le principali difficoltà nell'applicazione della vigente normativa di settore, il d.lgs. 21 novembre 2007, n. 231.

Quest'ultimo, come di recente modificato dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 90, prevedeva infatti all'art. 10, comma 4, che la UIF adottasse, al fine di consentire lo svolgimento di analisi finanziarie mirate a far emergere fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, apposite istruzioni recanti "i dati e le informazioni da trasmettere, le modalità e i termini della relativa comunicazione nonché gli indicatori per agevolare la rilevazione delle operazioni sospette".

Con l'entrata in vigore del Dlgs. n. 90/2017, il raggio di azione entro il quale le pubbliche amministrazioni possono muoversi, effettuando i dovuti controlli e l'eventuale comunicazione alla UIF, è stato circoscritto alle specifiche aree di competenza richiamate all'art. 10, comma 1, del d.lgs. 231/2017 che qui si riportano:

- a) Procedimenti finalizzati all'adozione di provvedimenti di autorizzazione o concessione;
- b) Procedure di scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi secondo le disposizioni di cui al codice dei contratti pubblici;
- c) Procedimenti di concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzioni di vantaggi economici di qualunque genere a persone fisiche ed enti pubblici e privati.

Con riferimento a ciascuno dei suddetti ambiti, coincidenti e sovrapponibili per larghi tratti alle Aree a maggior rischio corruttivo, la UIF, nelle proprie istruzioni, detta specifici indicatori di anomalia connessi:

- a) con l'identità o il comportamento del soggetto a cui è riferita l'operazione;
- b) con le modalità di esecuzione delle operazioni, e declinati per:
 - il settore appalti e contratti pubblici
 - il settore finanziamenti pubblici
 - il settore immobili e commercio.

Le Pubbliche Amministrazioni, ai sensi dell'art. 10, comma 4 del D.lgs. n. 231/2017, *“nel quadro dei programmi di formazione continua del personale realizzati in attuazione dell'articolo 3 del decreto legislativo 1° dicembre 2009, n. 178, adottano misure idonee ad assicurare il riconoscimento, da parte dei propri dipendenti delle fattispecie meritevoli di essere comunicate ai sensi del presente articolo.”*

Il PNA 2022 dà importanza alle misure di antiriciclaggio, poiché possono fornire un contributo fondamentale anche alla prevenzione dei rischi di infiltrazione criminale nell'impiego dei fondi PNRR, consentendo la tempestiva individuazione di eventuali sospetti di sviamento delle risorse rispetto all'obiettivo per cui sono state stanziare ed evitando che le stesse finiscano per alimentare l'economia illegale.

La Provincia di Varese, dal 2024, ha intrapreso un percorso con l'obiettivo di attivazione di un sistema organizzativo e procedimentale necessario a dare attuazione alla normativa antiriciclaggio, incardinato nell'Ufficio del RPCT quale struttura con funzioni di ricezione e analisi di segnalazioni e informazioni di operazioni sospette da parte dei Referenti nominati per ciascun Settore dell'Ente.

In data 19 dicembre 2024 l'Ente ha infatti adottato il Decreto Presidenziale n. 291/2024 rubricato *“Prevenzione Del Riciclaggio - Nomina del Gestore ai fini della valutazione delle operazioni sospette”*, mediante il quale è stato individuato, nella persona del Segretario Generale, già RPCT, il soggetto *“Gestore”* a cui gli addetti degli uffici dovranno trasmettere le informazioni rilevanti ai fini della valutazione delle operazioni sospette, ai sensi dell'art. 6, comma 4, del D.M. del Ministero dell'Interno del 25 settembre 2015.

Per l'anno 2025 la Provincia di Varese ha inteso proseguire la sistematizzazione organizzativa e procedimentale necessaria a dare attuazione alla normativa antiriciclaggio, declinando il relativo obiettivo gestionale di performance, in richiamo all'art. 10 del D. Lgs. 231/2007 sopra citato.

Di seguito sono sintetizzati i momenti più significativi delle attività svolte nel 2025, nonché le azioni previste per il 2026 (e in ottica triennale PIAO 2026-2028):

Attività	Contenuto
<i>Individuazione dei rischi</i>	Richiamato l'art. 10, comma I, che individua i procedimenti e procedure delle Pubbliche Amministrazioni cui si applicano le disposizioni in materia di antiriciclaggio, è stata effettuata un'attività di ricognizione delle Aree indicate dalla normativa individuando i processi di interesse dell'Ente
<i>Predisposizione griglia</i>	Predisposizione di apposito <i>“kit antiriciclaggio”</i> che, sulla base dei processi di interesse dell'Ente, la cui specifica segue all'interno del paragrafo, reca il riferimento ai rischi e alle relative contromisure
<i>Individuazione Linee Operative e modello di reportistica – Obiettivo della Provincia di procedere con adozione di procedura ad hoc</i>	Stabilire le linee operative in materia di contrasto ai fenomeni di riciclaggio e finanziamento del terrorismo. In calce alle Linee operative anche la previsione del modello di <i>“scheda per le comunicazioni verso UIF”</i> mediante utilizzo del canale <i>“whistleblowing”</i> già attivo sul sito istituzionale. Formalizzato il modello che, post adozione di apposita procedura, consentirà di effettuare reportistica sulle attività.
<i>Prima attività formativa</i>	Formazione specifica dedicata al <i>“Gestore”</i> e allo staff di supporto dello stesso per la fase di adozione procedurale e di individuazione di aree/rischi/misure.
<i>Attività formativa</i>	Formazione specifica svoltasi in data 16 dicembre 2025 e dedicata a Dirigenti ed EQ
<i>Adozione Linee Operative</i>	Decreto Dirigenziale n. 306 del 31/12/2025 adottato dal <i>“Gestore”</i> (già RPCT) e riferito a <i>“approvazione delle Linee Operative in materia di contrasto ai fenomeni di riciclaggio e finanziamento del terrorismo”</i> – comprensivo di relativi n. 3 allegati
<i>Previsione anno 2026</i>	Diffusione di circolare informativa a firma del Gestore per diffusione e conoscibilità delle Linee Operative adottate dall'Ente
<i>Previsione anno 2026: Formazione ad hoc in materia di antiriciclaggio</i>	Realizzazione di attività formativa in materia di antiriciclaggio, al fine di utilizzo ottimale del <i>“kit”</i> e funzionale all'analisi delle Aree identificate (formazione obbligatoria), da diffondere a tutto il personale dipendente
<i>Previsione 2026-2028</i>	Monitoraggio e reportistica sull'applicazione dell'istituto e rilevazione statistica dell'operatività del sistema nel triennio

Si evince come il percorso di adeguamento alla normativa di cui al d.lgs. 231/2007 intrapreso dalla Provincia - *i cui processi, come anticipato, mostrano uno stretto collegamento anche al sistema di gestione*

del rischio di integrità / anticorruzione ex Lege n. 190/2012 – si sia sviluppato considerando anche la “razionalizzazione” dei processi anti-corruttivi in ottica di semplificazione e snellimento dei processi.

Per ciascuna delle Aree indicate, in fase di prima stesura, sono stati individuati i processi interessati, che vedono a vario titolo coinvolti i Settori dell’Ente:

Area A) Procedimenti finalizzati all'adozione di provvedimenti di autorizzazione o concessione (Area che interessa alcuni specifici uffici)

A1: Autorizzazioni in materia ambientale

A2: Concessioni in materia ambientale

Area B) Procedure di scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi secondo le disposizioni di cui al codice dei contratti pubblici, secondo le seguenti fasi (Area che interessa, in maniera trasversale, tutti gli Uffici)

B.1 Contratti sottosoglia

B.2 Contratti sopra soglia

Area C) Procedimenti di concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzioni di vantaggi economici di qualunque genere a persone fisiche ed enti pubblici e privati (Area che interessa alcuni specifici uffici)

C.1 Politiche attive del lavoro

Area D) Progetti finanziati con fondi PNRR

D.1 Progetti finanziati con fondi PNRR

L’analisi dei processi sopra indicati, per l’individuazione degli indicatori di anomalia applicabili, e per la conseguenziale individuazione di misure che possano mitigare/annullare i rischi, ha visto la collaborazione attiva dei Settori dell’Ente coinvolti.

In data 16 dicembre 2025 è stata organizzata una formazione specifica sul tema, dedicata a Dirigenti e Funzionari Responsabili di EQ, che verrà successivamente estesa, come da tabella di cui sopra, a tutti i dipendenti quale formazione di carattere obbligatorio.

In data 31 dicembre 2025, con Decreto Dirigenziale n. 306 del 31/12/2025⁴² sono state approvate le “Linee Operative in materia di contrasto ai fenomeni di riciclaggio e finanziamento del terrorismo” e relativi allegati:

- le “Linee operative in materia di contrasto ai fenomeni di riciclaggio e finanziamento del terrorismo” (all.1), quale Guida Operativa a cura della Provincia di Varese e strutturate come segue:
 - o *Inquadramento normativo*
 - o *Definizioni*
 - o *Comunicazioni*
 - o *Mappatura*

⁴² Sul punto si richiama l’obiettivo strategico adottato dall’Organo di Indirizzo con delibera di Consiglio n. 75 del 15 dicembre 2025: “Coordinamento della strategia di prevenzione della corruzione con quella di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo”; Per l’anno 2026 si prevede l’implementazione di un sistema organizzativo e procedimentale necessario a dare attuazione alla normativa antiriciclaggio, incardinato nell’Ufficio del RPCT in qualità di Gestore ai fini della valutazione delle operazioni sospette quale struttura con funzioni di ricezione e analisi di segnalazioni e informazioni di operazioni da parte dei Settori dell’Ente”.

- *Individuazione delle anomalie*
 - *Valutazione del rischio*
 - *Segnalazione interna e comunicazioni a UIF*
 - *Anticorruzione e antiriciclaggio*
 - *Formazione continua*
 - *Modello di riferimento*
 - *Scheda comunicazioni per UIF*
- Modello denominato “KIT Antiriciclaggio (all.2) – quale documento di supporto afferente alla metodologia di valutazione del rischio e basato sulla previsione di due diverse tipologie applicabili, nello specifico:
- Valutazione per probabilità (per frequenza dell’evento rischioso) ed impatto, affiancando al rischio inerente il grado di efficacia delle misure utilizzate per contrastare i rischi;
 - Valutazione ai sensi dell’art. 15, comma 2, d.lgs. 231/2007, con una valutazione che tenga conto di fattori di rischio associati alla tipologia di clientela, area geografica di operatività, canali distributivi e prodotti/servizi offerti;
- Modello di “report” (all.3) – afferente alla reportistica delle attività, da adottarsi con cadenza annuale, in merito alle attività svolte in materia di contrasto ai fenomeni di riciclaggio e finanziamento del terrorismo.

La *ratio* sottesa al percorso in materia di Antiriciclaggio è l’accrescimento dei controlli, il presidio delle attività con rilevanza economica esterna svolte dall’Ente, nonché l’ampliamento delle competenze in materia mediante attività formative *ad hoc*, il tutto finalizzato alla creazione di un sistema sintetico, funzionale, ed intelleggibile anche in ottica di trasparenza amministrativa.

2.4.2 Trasparenza

La presente Sezione individua le iniziative di Provincia di Varese volte a garantire un elevato livello di trasparenza in attuazione del D. Lgs. 33/2013 “*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*”.

Di seguito la principale normativa di riferimento:

- PNA 2019 (aggiornato il 21 luglio 2021 da ANAC limitatamente al quadro delle fonti normative e delle delibere sopravvenute e rilevanti rispetto alla originaria approvazione del piano triennale);
- Delibera ANAC n. 1309 del 28 dicembre 2016 “*Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all’accesso civico di cui all’art. 5 co. 2 del d.lgs. 33/2013*”;
- Delibera ANAC n. 1310 del 28 dicembre 2016 “*Prime linee guida recanti indicazioni sull’attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013, come modificato dal d.lgs. 97/2016*”;
- Circolare n. 2/2017 “*Attuazione delle norme sull’accesso civico generalizzato (c.d. FOIA)*”, integrata dalla successiva n. 1/2019, redatte dal Dipartimento della funzione pubblica;
- “*Linee guida in materia di trattamento di dati personali, contenuti anche in atti e documenti amministrativi, effettuato per finalità di pubblicità e trasparenza sul web da soggetti pubblici e da altri enti obbligati*” dell’Autorità Garante per la protezione dei dati personali (provvedimento n. 243 del 15 maggio 2014);
- Delibera di Anac 261 del 20 giugno 2023 - Provvedimento Art 23 – BDNCP recante “*Individuazione delle informazioni che le stazioni appaltanti sono tenute a trasmettere alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici attraverso le piattaforme telematiche e i tempi entro i quali i titolari delle piattaforme e delle banche dati di cui agli articoli 22 e 23, comma 3, del codice garantiscono l’integrazione con i servizi abilitanti l’ecosistema di approvvigionamento digitale*”;
- Delibera di Anac n. 605 del 19 dicembre 2023 – Aggiornamento 2023 del PNA 2022;

- Delibera di Anac n. 601 del 19 dicembre 2023 di aggiornamento e integrazione della delibera n. 264 del 20 giugno 2023 in materia di trasparenza dei contratti pubblici.
- Delibera di Anac n. 495 del 25 settembre 2024 avente ad oggetto l'approvazione di n. 3 schemi di pubblicazione ai sensi dell'art 48 D.lgs 33/2013 ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al medesimo decreto, con contestuale messa a disposizione di ulteriori schemi.
- Delibera di Anac n. 481 del 3 dicembre 2025 di *“modificazione della Delibera n. 495 del 25 settembre 2024 [...]”*;
- PNA 2025, di prossima pubblicazione, che dedica una attenzione diffusa alle misure di trasparenza, declinando, per il triennio, obiettivi sfidanti tanto per l'Autorità stessa, quanto per gli Enti e Amministrazioni tenute all'adempimento degli obblighi di trasparenza.

Sull'attività concreta posta in essere dalla Provincia di Varese

Le attività ed i servizi erogati dalla Provincia di Varese sono improntati ai principi normativi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni. Gli obiettivi strategici e operativi di attuazione delle misure sono trasversali e posti in capo a tutti i Settori dell'Ente, mentre il loro monitoraggio è in capo al Segretario Generale in qualità di RPCT, nonché al Settore Organizzazione e Segreteria quale Ufficio di supporto.

Per l'elenco degli obblighi vigenti nell'anno 2025, e riproposti per l'adozione del PIAO 2026-2028, si rimanda al relativo allegato 4 “Trasparenza” della presente Sottosezione del PIAO.

Tale mappa prevede, per ogni singolo obbligo di pubblicazione:

- la denominazione della sottosezione di 1 e di 2 livello alla quale si riferisce l'obbligo di pubblicazione; i riferimenti normativi; i contenuti di dettaglio dell'obbligo;
- la periodicità prevista per gli aggiornamenti ed i termini temporali per l'adempimento;
- il responsabile della individuazione/elaborazione dei dati oggetto di pubblicazione;
- il responsabile della pubblicazione dei dati.

L'allegato 4 viene aggiornato in modo dinamico con il supporto del Settore Organizzazione e Segreteria.

All'interno del quadro normativo sopra delineato sono individuati nella presente sezione:

- gli obiettivi diretti a promuovere maggiori livelli di trasparenza, ai sensi dell'art. 10, comma 3 del D.lgs. n. 33 del 2013, e le relative azioni attuative;
- le misure e gli strumenti attuativi degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, anche di natura organizzativa e di informatizzazione, dirette ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi, ai sensi degli articoli 10, comma 1 e 43, comma 3 del D.lgs. n. 33 del 2013;
- le azioni e gli strumenti attuativi, anche di natura organizzativa, diretti ad assicurare la regolare attuazione dell'accesso civico (proprio e generalizzato), ai sensi degli articoli 5 e 43, comma 4 del D.lgs. n. 33 del 2013;
- le misure di trasparenza ulteriori rispetto agli specifici obblighi di pubblicazione già previsti dalla normativa vigente, attraverso la pubblicazione dei c.d. “dati ulteriori” nella sottosezione di I° livello “Altri contenuti - Dati ulteriori” della sezione “Amministrazione Trasparente”, nel rispetto di quanto stabilito dalla normativa in materia di protezione dei dati personali e tutela della riservatezza.

Consolidato 2025 ed obiettivi anno 2026

Formazione: così come per i precedenti Piani, anche nel corso dell'annualità 2025 è stata garantita un'attività di costante formazione in materia di trasparenza con riferimento agli obblighi di pubblicazione, aggiornamento, completezza delle informazioni e correttezza del formato, anche in relazione alla nuova disciplina della tutela dei dati personali (Reg. UE 2016/679). Tale attività formativa, di carattere giuridico-normativo, è stata rivolta a tutti i dipendenti. Sul punto si rimanda al paragrafo *“Coordinamento con la sottosezione piano triennale dei fabbisogni di personale del PIAO - la formazione*

obbligatoria”. La materia di “trasparenza” rientra tra i corsi di natura obbligatoria che verranno riproposti anche per l’annualità 2026, anche alla luce delle modifiche normative intervenute.

Adeguamento normativo: in data 25 settembre 2024 ANAC ha approvato la delibera n. 495 avente ad oggetto “*Approvazione di 3 schemi di pubblicazione ai sensi dell’art. 48 decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33, ai fini dell’assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al medesimo decreto – Messa a disposizione di ulteriori schemi*”.

Nella *species* sono stati approvati “schemi standard” di pubblicazione obbligatori (oltre a quelli di natura facoltativa) riguardanti gli adempimenti riferiti al D.lgs. 33/2013 e nello specifico:

- Art. 4-bis: “Utilizzo delle risorse pubbliche”
- Art. 13: “Organizzazione”
- Art. 31: “Controlli su attività e organizzazione”

L’art. 4-bis è riferito alla trasparenza nell’utilizzo delle risorse pubbliche e prevede che le amministrazioni pubblichino i dati sui propri pagamenti, con cadenza trimestrale, consultabili in termini di categoria e tipologia di spesa, importi e beneficiari. Lo schema approvato da ANAC introduce categorie/tipologie di spese in modalità dettagliata e con accortezza sull’individuazione del beneficiario, laddove persona fisica, di approvi la dicitura “soggetto privato” in applicazione della normativa sulla privacy.

L’art. 13 è riferito alla riorganizzazione della struttura di Amministrazione Trasparente nel percorso “organizzazione-articolazione degli uffici, prevedendovi all’interno il dettaglio tra:

- Informazioni relative agli organi di indirizzo politico;
- Organi di amministrazione e gestione”;
- Organigramma”

Tali dati, così come strutturati, consentono all’utente l’immediata individuazione di figure, relative competenze e recapiti istituzionali.

L’art. 31 è riferito ai controlli e rilievi sull’amministrazione, con razionalizzazione delle n. 3 sottosezioni che lo compongono:

- Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe
- Organi di revisione amministrativa e contabile
- Corte dei conti

Anche in questo caso, il riordino pensato da ANAC è funzionale ad una miglior categorizzazione delle attività e una semplificazione in termini di intellegibilità dei dati.

Le modifiche sopra descritte sono state approntate dall’Ente, secondo il dettato ANAC, in data 13 novembre 2025.

Per l’anno 2026, in previsione pluriennale, la Provincia di Varese, nelle more di ulteriori sviluppi normativi ed indicazioni dell’Autorità Nazionale, nella *species* in funzione degli obiettivi previsti con il PNA 2025, valuterà l’adozione di ulteriori schemi e l’implementazione della Sezione di Amministrazione Trasparente esistente, in modo da assicurare correttezza e tempestività di pubblicazione delle informazioni.

Contestualmente, quale atto preparatorio e prodromico, è stato declinato un obiettivo di gestione che consentirà la revisione dell’intero impianto di “Casa di Vetro”, sia in ottica di applicabilità degli schemi ANAC, sia mediante ricognizione delle diverse sottosezioni in termini di accessibilità del dato.

Da ultimo si richiama la Delibera ANAC n. 481 del 3 dicembre 2025 avente ad oggetto “*Modificazione della delibera n. 495 del 25 settembre 2024 approvazione di 3 schemi di pubblicazione ai sensi dell’art. 48 del decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33, ai fini di assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al medesimo decreto – messa a disposizione di ulteriori schemi*”. Tale delibera prende atto di osservazioni e rilievi portati in Conferenza Unificata dai quali sono emerse criticità in ordine agli schemi 4-bis e 31 già approvati. ANAC, pertanto, ha adottato modifiche ai su citati schemi, nonché l’adozione di apposito allegato recante “istruzioni operative”. Della delibera ANAC l’Ente prende atto e pianifica la propria

attività di revisione dell'intera struttura della Sezione Amministrazione Trasparente, nell'anno 2026, anche in relazione a questi ultimi profili.

La trasparenza in ambito PNRR

Per migliorare il livello di trasparenza si è provveduto ad inserire un'apposita voce di ricerca sul sito istituzionale⁴³, mentre in "Amministrazione Trasparente" è stata dedicata una apposita sottosezione all'argomento, denominata "Attuazione PNRR".

Tale sottosezione rimanda alla pagina del sito ove sono elencati i progetti, ciascuno con relativa "scheda descrittiva e grafica" recante le seguenti informazioni: oggetto, missione, componente, linea di investimento, descrizione del progetto e CUP, importo finanziato dal PNRR, vantaggi del progetto, stato di avanzamento dello stesso, supporto fotografico, oltre agli allegati atti di riferimento (es. determina, avvisi, atti di liquidazione), il riferimento del RUP, ed infine la mappa con collocazione geografica del progetto sul territorio Provinciale.

Le schede sono soggette ad aggiornamento periodico a cura dei competenti Responsabili Unici di Progetto (RUP).

La trasparenza in ambito "controlli interni"

Anche l'attività relativa ai controlli interni ed in particolare relativa al controllo successivo di regolarità amministrativa, come già previsto dai Piani precedenti, continua ad essere approcciata avendo a riferimento l'istituto ed il concetto di trasparenza, sotto un duplice punto di vista:

- Verificare l'adempimento degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente in relazione agli atti sottoposti a controllo;
- Incentrare l'attenzione del controllo successivo di regolarità amministrativa sull'istruttoria e la motivazione dei provvedimenti, quali elementi essenziali di "qualità amministrativa" e garanzia di "trasparenza effettiva" dell'azione amministrativa dell'Ente.

La Trasparenza e l'applicazione del "diritto di accesso"

Al fine di rispondere alle esigenze di trasparenza dell'azione pubblica, la normativa in materia di accessibilità si è articolata nel tempo fino a prevedere ad oggi differenti tipologie di accesso:

- **Accesso documentale**, riferito al diritto disciplinato dall'art. 22 e seguenti della legge 241/1990 e s.m.i.: riconosce il diritto di richiedere documenti a chiunque vanti un interesse diretto, concreto e attuale, corrispondente ad una situazione giuridicamente tutelata e collegata al documento al quale è chiesto l'accesso;
- **Accesso civico, o accesso civico semplice**, riferito al diritto riconosciuto dall'art. 5, comma 1 del decreto legislativo 33/2013, così come modificato e integrato dal decreto legislativo 97/2016: riconosce a chiunque ha il diritto di richiedere documenti, informazioni o dati oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente nei casi in cui le pubbliche amministrazioni ne abbiano omissa la pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente del proprio sito web istituzionale;
- **Accesso civico generalizzato**, riferito al diritto riconosciuto e disciplinato nell'articolo 5, commi 2 e seguenti del richiamato decreto legislativo 33/2013: riconosce a chiunque ha il diritto di richiedere documenti, informazioni o dati detenuti dall'Amministrazione ulteriori rispetto a quelli per i quali sussista l'obbligo di pubblicazione (salvo eccezioni e limiti).

L'applicazione dei nuovi istituti di accesso è stata supportata dall'adozione della Determinazione ANAC n. 1309 del 28/12/2016 recante "*Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 co. 2 del d.lgs. 33/2013*", la circolare n. 2/2017 del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione nonché in ultimo la circolare 1/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione.

La Provincia di Varese con propria Deliberazione Presidenziale n. 21 del 12/02/2018 ha adottato le Disposizioni interne per l'esercizio del diritto di Accesso Civico ai sensi del d.lgs. 14 marzo 2013 n. 33 e la modulistica essenziale inerente ai procedimenti di accesso successivamente rivista a seguito dell'entrata in vigore del GDPR - Regolamento UE 679/2016.

⁴³ [PNRR - Provincia di Varese](#)

Con Deliberazione Presidenziale n. 137 del 13/09/2019 le disposizioni operative sono state adeguate alla Circolare 1/2019⁴⁴.

Contestualmente è stato predisposto il Registro degli accessi, dall'anno 2018 "trimestrale", che censisce le sole istanze presentate ai sensi dell'art. 5 del d. lgs. 33/2013 (ossia accesso civico semplice e generalizzato) ed ai sensi degli artt. 22 e seguenti della l. 241/1990 (ossia accesso documentale).⁴⁵

Non sono invece oggetto di registrazione:

- le richieste documentali o informative provenienti da Pubbliche Amministrazioni, che si collochino su un piano di leale collaborazione istituzionale;
- le richieste di informazioni, atti e documenti presentate dai Consiglieri provinciali agli uffici nell'esercizio delle proprie funzioni;
- le richieste di informazione in materia ambientale ex art. 3 comma 1 D. Lgs. 195/05 "Attuazione della direttiva 2003/4/CE sull'accesso del pubblico all'informazione ambientale";
- le richieste di documentazione/agli atti riguardante/i il procedimento sanzionatorio attivato ex L. 689/81.

Potranno essere rivisitate le modalità operative per la gestione della richiesta di accesso (civico semplice o generalizzato, accesso documentale), in applicazione di automatismi informatici.

MONITORAGGIO ADEMPIMENTI DELLA SOTTOSEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA DEL PIAO

Con il termine "monitoraggio" si indica l'azione di osservazione di un fenomeno attraverso la raccolta di informazioni, enfatizzando l'aspetto informativo, allo scopo di restituire notizie e dati utili alla eventuale correzione della gestione, indirizzandola verso buone prassi ed assumendo quindi un carattere strategico nell'azione di prevenzione.

Il monitoraggio contribuisce quindi in modo determinante a verificare costantemente lo stato di attuazione delle misure ed attività contenute nella Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza", fornendo informazioni di tipo generale - riferite alla gestione complessiva del singolo Settore/ Ufficio – e di tipo specifico in relazione alla tipologia degli atti (o dei processi) di competenza.

Il monitoraggio riguarda tutte le fasi di gestione del rischio al fine di poter intercettare rischi emergenti, identificare processi organizzativi tralasciati nella fase di mappatura, prevedere nuovi e più efficaci criteri per analisi e ponderazione del rischio, mediante strumento di controllo e monitoraggio approntato dal RPCT.

Si rinvia alla tabella riportata *infra* per l'individuazione di modalità/adempimenti/tempistiche ed individuazione dei soggetti responsabili, chiamati a rendicontare a vario titolo il RPCT.

Tale impostazione prefigura un approccio al monitoraggio "attivo" e partecipato a cui le Aree/Settori (Dirigenti e Incaricati di EQ) indicate nel prospetto per il monitoraggio, partecipano responsabilmente alla rendicontazione dei risultati raggiunti, e concorrono, ciascuno per i propri profili di competenza, a garantire un supporto fattivo al RPCT.

Il monitoraggio assume importanza anche nella rilevazione delle criticità e contromisure, tali da fornire utile contributo all'elaborazione dei Piani successivi e nel monitoraggio sistemico del rischio.

Il monitoraggio consente, peraltro, l'assolvimento degli adempimenti previsti da ANAC, tra cui la relazione annuale - prevista dall'art. 1, comma 14, della Legge 190/2012 che, attraverso uno specifico format, deve essere compilata annualmente per documentare le attività svolte – nonché la concreta attuazione del Piano ed il suo aggiornamento periodico.

⁴⁴ La documentazione completa è reperibile nella sezione Amministrazione Trasparente: [La Casa di Vetro - Accesso civico](#)

⁴⁵ Le suddette richieste di accesso vengono pubblicate nella sezione di amministrazione trasparente "[La Casa di Vetro - Registro degli accessi](#)" con cadenza trimestrale.

Allo stesso modo, in ambito “trasparenza”, il monitoraggio effettuato consente di monitorare gli adempimenti di pubblicazione ed implementare/apportare correttivi, alle modalità già adottate.

Di seguito, la tabella che riassume le attività sopra descritte e le relative attività di monitoraggio in uso presso la Provincia di Varese:

Tabella 23 242526: rendicontazione esiti su specifici adempimenti

DIFFUSIONE DELLA SOTTOSEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA			
MISURE/PRODOTTI	MODALITA' DI ATTUAZIONE	TERMINI TEMPORALI	RESPONSABILITA'
Pubblicazione del PIAO sulla homepage del sito istituzionale – sezione Amministrazione Trasparente	Pubblicazione	Successivamente all'approvazione del Piano	Settore Organizzazione e Segreteria
Invio del PIAO a Dirigenti e Funzionari di E.Q. affinché ne assicurino la diffusione a tutto il personale	Comunicazioni interne	Successivamente all'approvazione del Piano	Settore Organizzazione e Segreteria
Diffusione della Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO al personale neoassunto o proveniente da altri Enti	Comunicazioni interne	All'atto di assunzione o iscrizione nei ruoli dell'amministrazione	Settore Gestione del Personale e Programmazione
Illustrazione dei contenuti della Sottosezione	In concomitanza di incontri informativi/formativi	Annuale	RPCT (con supporto del Settore Organizzazione e Segreteria – Ufficio Formazione)
GESTIONE DEL RISCHIO CORRUZIONE (AREE DI RISCHIO, MISURE OBBLIGATORIE ED ULTERIORI)			
MISURE/PRODOTTI	MODALITA' DI ATTUAZIONE	TERMINI TEMPORALI	RESPONSABILITA'
Verifica di attuazione delle misure attraverso lo staff del RPCT	Monitoraggio sullo stato di attuazione delle misure preventive	Annuale – entro il 15 dicembre (periodo 1/1-31/10) ed entro il 15 febbraio dell'anno successivo (periodo 1/11-31/12)	Settore Organizzazione e Segreteria
Verifica dell'attuazione delle misure attraverso l'esercizio della funzione di controllo di regolarità amministrativa	Relazione sugli esiti del controllo di regolarità amministrativa	Annuale – sulla base di controlli periodici	RPCT con il supporto Settore Organizzazione e Segreteria
Approfondimento analisi dei rischi aree obbligatorie	Focus group, gruppo di lavoro tecnico (attività laboratoriale)	Annuale – Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza	Settore Organizzazione e Segreteria Aree/Settori coinvolti nelle aree di rischio obbligatorie
Estensione dell'analisi oltre le 4 aree obbligatorie previste dal PNA (specifiche e generali – aggiornamento PNA 2015)	Focus group, gruppo di lavoro tecnico (attività laboratoriale)	Annuale – Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza	Settore Organizzazione e Segreteria Aree/Settori coinvolti nelle aree di rischio specifiche e generali
VERIFICA SULL'ATTUAZIONE ED EFFICACIA DEL PTPC			
MISURE/PRODOTTI	MODALITA' DI ATTUAZIONE	TERMINI TEMPORALI	RESPONSABILITA'
Funzione di monitoraggio	Relazione (indicante le misure attuate eventuali criticità e idoneità delle stesse, le risultanze dei monitoraggi, proposte di integrazione e miglioramento dei rischi e delle misure previste, ai fini dell'aggiornamento)	Annuale – entro il 15 novembre (periodo 1/1-31/10) e entro il 15 gennaio (periodo 1/11-31/12)	Dirigenti Responsabili con il supporto dei Responsabili di Settore (Relazione sottoscritta da incaricato di EQ e Dirigente)
Dati relativi ai procedimenti disciplinari e segnalazioni	Relazione	Annuale - entro il 30 settembre (periodo 1/1-31/08)	Settore Gestione del Personale e Programmazione

ricevute dai Dirigenti competenti		e entro il 15 gennaio (periodo 1/09-31/12)	
Relazione in caso di accesso della polizia giudiziaria presso gli uffici provinciali o a seguito di emersione di fatti rilevanti in udienze civili, penali o amministrative nelle relative pronunce giurisdizionali	Relazione	Annuale – Tempestivo al verificarsi degli episodi	Settore Avvocatura
STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE			
MISURE/PRODOTTI	MODALITA' DI ATTUAZIONE	TERMINI TEMPORALI	RESPONSABILITA'
Raccordo con la sottosezione Performance del PIAO	Incontri	Annuale	Settore Organizzazione e Segreteria Settore Gestione del Personale e Programmazione
Raccordo con il Controllo di gestione	Incontri	Annuale	Settore Organizzazione e Segreteria Settore Gestione del Personale e Programmazione Settore Finanze e Bilancio
FORMAZIONE			
MISURE/PRODOTTI	MODALITA' DI ATTUAZIONE	TERMINI TEMPORALI	RESPONSABILITA'
Formazione anticorruzione livello generale, rivolto a tutti i dipendenti e riguardante le tematiche dell'etica e della legalità e, in particolare, il contenuto del Codice disciplinare e di comportamento, oltre agli adempimenti in materia di trasparenza e inconferibilità e incompatibilità di incarichi, antiriciclaggio, conflitto di interessi, pantouflage, whistleblowing	Interventi formativi	Annuale (secondo programmazione del Piano della Formazione – sottosezione PIAO)	Settore Organizzazione e Segreteria – Ufficio formazione del personale
Formazione anticorruzione livello specifico, rivolto al Responsabile della prevenzione della corruzione, ai dirigenti, ai responsabili di EQ e al personale che opera nelle aree individuate a maggior rischio di corruzione del presente Piano e riguardante le politiche, i programmi ed i vari strumenti utilizzati per la prevenzione del rischio corruzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nell'Amministrazione.	Interventi formativi	Annuale (entro il 31 gennaio l'RPCT definisce procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione)	Settore Organizzazione e Segreteria – Ufficio formazione del personale
Formazione su specifici focus così come previsti dal piano della formazione e dagli obiettivi strategici per l'anticorruzione	Interventi formativi	Annuale (secondo programmazione del Piano della Formazione – sottosezione del PIAO)	Settore Organizzazione e Segreteria – Ufficio formazione del personale
CODICE DI COMPORTAMENTO			
MISURE/PRODOTTI	MODALITA' DI ATTUAZIONE	TERMINI TEMPORALI	RESPONSABILITA'

Integrazione ed aggiornamento del Codice di Comportamento	Adozione del provvedimento	Quando si palesi la necessità e su indicazione di ANAC (a seguito della pubblicazione di apposite Linee guida)	Settore Organizzazione e Segreteria
Attività di vigilanza sull'attuazione e rispetto del Codice	Relazione	Annuale - entro il 30 settembre (periodo 1/1-31/08) ed entro il 15 gennaio (periodo 1/09-31/12)	Settore Gestione del Personale e Programmazione
Attività di informazione sul codice di comportamento per neoassunti	Relazione	Annuale - entro il 15 novembre (periodo 1/1-31/10) e entro il 15 gennaio (periodo 1/11-31/12)	Settore Gestione del Personale e Programmazione
ROTAZIONE DEL PERSONALE			
MISURE/PRODOTTI	MODALITA' DI ATTUAZIONE	TERMINI TEMPORALI	RESPONSABILITA'
Monitoraggio rotazione incarichi dirigenziali e degli Incarichi di Elevata Qualificazione	Relazione	Annuale - entro il 15 novembre (periodo 1/1-31/10) e entro il 15 gennaio (periodo 1/11-31/12)	Settore Gestione del Personale e Programmazione
Rotazione degli incarichi dirigenziali e delle Posizioni di EQ	Adozione provvedimento	Periodico	Settore competente
Rotazione del personale nel caso di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva	Provvedimento motivato	All'avvio del procedimento	Settore Gestione del Personale e Programmazione
INCARICHI VIETATI			
MISURE/PRODOTTI	MODALITA' DI ATTUAZIONE	TERMINI TEMPORALI	RESPONSABILITA'
Controllo a campione non inferiore al 30% sugli incarichi autorizzati. Campionamento suddiviso per le diverse tipologie di incarico	Relazione	Annuale - entro il 15 gennaio dell'anno successivo	Settore Gestione del Personale e Programmazione
INCONFERIBILITA' ED INCOMPATIBILITA'			
MISURE/PRODOTTI	MODALITA' DI ATTUAZIONE	TERMINI TEMPORALI	RESPONSABILITA'
Dichiarazione di incompatibilità	Raccolta autodichiarazioni	Annualmente Entro il 1° marzo	Settore Gestione del Personale e Programmazione
Controlli sulla veridicità delle dichiarazioni	Verifiche a campione delle autodichiarazioni	Relazione annuale - entro il 1° luglio	Settore Gestione del Personale e Programmazione (UPD)
Segnalazione situazioni di incompatibilità	Segnalazione	Al verificarsi della causa	Settore Gestione del Personale e Programmazione
PANTOUFLAGE-REVOLVING DOORS (disciplina delle attività successive alla cessazione dal servizio)			
MISURE/PRODOTTI	MODALITA' DI ATTUAZIONE	TERMINI TEMPORALI	RESPONSABILITA'
Inserimento di specifica clausola nei contratti di assunzione del divieto di prestare attività lavorativa nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro secondo quanto previsto dalla succitata normativa	Relazione	Annuale - entro il 15 novembre (periodo 1/1-31/10) e entro il 15 gennaio (periodo 1/11-31/12)	Settore Gestione del Personale e Programmazione
Obbligo per il dipendente, al momento della cessazione dal servizio o dall'incarico, di	Sottoscrizione di dichiarazione d'impegno	Al verificarsi della circostanza	Settore Gestione del Personale e Programmazione

sottoscrivere una dichiarazione con cui si impegna al rispetto del divieto di pantouflage			
Inserimento nei bandi di gara per l'affidamento di lavori e fornitura di beni e servizi delle condizioni di non aver stipulato contratto di lavoro dipendente, autonomo o di collaborazione con i soggetti individuati dalla precitata norma nonché prevista l'esclusione dalle procedure di affidamento nei confronti dei soggetti per i quali sia emersa tale situazione	Relazione	Annuale – entro il 15 novembre (periodo 1/1-31/10) e entro il 15 gennaio (periodo 1/11-31/12)	Settore Politiche di Supporto agli EE. LL.e Sviluppo dell'Ente di Area Vasta Dirigenti aree/settori dell'Ente competenti per procedura
WHISTLEBLOWING			
MISURE/PRODOTTI	MODALITA' DI ATTUAZIONE	TERMINI TEMPORALI	RESPONSABILITA'
Attuazione della disciplina in materia, nel rispetto dell'art. 8 del Codice di comportamento	Attivazione procedura	Al ricevimento della segnalazione	Settore Organizzazione e Segreteria Settore Gestione del personale e Programmazione
Aggiornamento della disciplina in materia (adozione Linee Guida ANAC)	Adozione provvedimento	A seguito dell'adozione delle Linee guida ANAC	Settore Organizzazione e Segreteria
ANTIRICICLAGGIO			
Gli operatori (Dirigenti/ Funzionari di EQ, dipendenti dell'Ente) effettuano una valutazione circa le situazioni che appaiono anche solo potenzialmente sospette in termini di antiriciclaggio / finanziamento del terrorismo, sulla base della procedura in uso presso l'Ente	Trasmissione / compilazione Form mediante sistema "whistleblowing"	Al verificarsi della situazione "anomala" riscontrata dall'operatore	Dirigenti aree/settori dell'Ente – Tutti i dipendenti
AZIONE DI SENSIBILIZZAZIONE E RAPPORTO CON LA SOCIETÀ CIVILE			
MISURE/PRODOTTI	MODALITA' DI ATTUAZIONE	TERMINI TEMPORALI	RESPONSABILITA'
diffondere la conoscenza alla cittadinanza delle strategie di prevenzione dei fenomeni corruttivi attuate dall'Ente	Pubblicazione della presente Sottosezione nel sito istituzionale dell'Ente	All'adozione del Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza	Settore Organizzazione e Segreteria
agire tutte le azioni in tema di trasparenza previste dalla Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza	Singole azioni d'intervento	Secondo tempistica definita dalla Sottosezione rischi corruttivi e trasparenza	Dirigenti aree/settori dell'Ente competenti per procedura
MONITORAGGIO DEI RAPPORTI AMMINISTRAZIONE/SOGGETTI ESTERNI			
MISURE/PRODOTTI	MODALITA' DI ATTUAZIONE	TERMINI TEMPORALI	RESPONSABILITA'
Dichiarazione dei rapporti di parentela o affinità e di altre cause di conflitto d'interessi con i beneficiari dei provvedimenti ampliativi	Compilazione dichiarazione da parte di dirigenti e dipendenti	Al verificarsi della situazione di conflitto d'interessi	Dirigenti e dipendenti coinvolti
i dirigenti riepilogano in apposito report i casi positivi	relazione	Annuale – entro il 15 novembre (periodo 1/1-31/10)	Dirigenti aree/settori dell'Ente

(eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci ed i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione)		e entro il 15 gennaio (periodo 1/11-31/12)	
MONITORAGGIO CONFLITTI D'INTERESSI			
MISURE/PRODOTTI	MODALITA' DI ATTUAZIONE	TERMINI TEMPORALI	RESPONSABILITA'
Acquisizione dichiarazioni sul conflitto d'interesse	Acquisizione della dichiarazione da dipendenti al momento dell'assegnazione all'ufficio (a seguito di assunzione, mobilità esterna e interna) o permanenza del dipendente in un ufficio interessato da modifica sostanziale delle competenze Dirigenti, Titolari di Posizione Organizzativa, consulenti e collaboratori	Al momento di conferimento dell'incarico	Settore Gestione del Personale e Programmazione Settori competenti sul procedimento di conferimento dell'incarico
Acquisizione dichiarazioni sul conflitto d'interesse	Acquisizione delle dichiarazioni da parte dei responsabili del procedimento	Al momento di conferimento dell'incarico	Settori competenti sul procedimento
Acquisizione dichiarazioni sul conflitto d'interesse	Acquisizione delle dichiarazioni da parte dei componenti delle commissioni di concorso/valutazione	Al momento di conferimento dell'incarico	Settore Gestione del Personale e Programmazione
Trasmissione dei casi di astensione al RPCT	trasmissione	Al verificarsi dell'astensione	Dirigenti aree/settori dell'Ente (per il personale non dirigente) Struttura che se ne avvale (per i consulenti/collaboratori)
Monitoraggio dei casi di conflitto di interesse	Istituzione sistema di archiviazione dei casi di astensione per conflitto d'interessi	Continuo	RPCT tramite il proprio ufficio di supporto
MONITORAGGIO TRASPARENZA E INTEGRITA'			
MISURE/PRODOTTI	MODALITA' DI ATTUAZIONE	TERMINI TEMPORALI	RESPONSABILITA'
I Dirigenti effettuano una ricognizione dei dati e delle informazioni pubblicate sul sito "Amministrazione Trasparente", verificandone la completezza e coerenza con le disposizioni normative vigenti e con quelle fornite dall'ANAC	Relazione	Semestrale – entro il 31 luglio (periodo 01/01-30/06) e entro il 15 gennaio dell'anno successivo (periodo 01/07-31/12)	Dirigenti aree/settori dell'Ente controfirmata da personale EQ (quali soggetti responsabili dell'individuazione/elaborazione dati e della pubblicazione dati)
Ciascun Settore provvede alla pubblicazione del "Registro delle richieste di accesso", dove provvede a registrare in ordine cronologico le richieste pervenute distinguendo la tipologia di accesso (generalizzato, civico, documentale), data, oggetto	Registro delle richieste di accesso	Trimestrale (fino all'avvio del Registro informatizzato degli accessi) Entro il 10 aprile (periodo 01/01-31/03), 10 luglio (periodo 01/04-30/06), 10 ottobre (periodo 01/07-30/09) e 10 gennaio dell'anno successivo (periodo 01/10-31/12)	I Settori dell'Ente

ed esito delle istanze ricevute.	Registro informatizzato degli accessi	Aggiornamento in tempo reale Sezione Amministrazione Trasparente (Casa di Vetro) – Altri contenuti – accesso civico – Registro degli accessi	
I Dirigenti relazionano circa l'attività svolta in materia di accesso civico generalizzato, indicando le criticità rilevate ed ogni eventuale proposta correttiva	Relazione	Annuale Entro il 15 gennaio dell'anno successivo (periodo 01/01-31/12)	Dirigenti aree/settori dell'Ente

Sulle novità introdotte da ANAC in tema di monitoraggio

Con l'introduzione del PIAO il legislatore introduce il c.d. “*monitoraggio integrato*” che va ad aggiungersi a quello previsto per l'anticorruzione. A tal fine occorre realizzare una programmazione il più possibile coordinata, allineando per quanto possibile le mappature dei processi.

Le “*Indicazioni di ANAC per la definizione della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO*”, approvate dal Consiglio dell'Autorità nell'Adunanza del 23.07.2025, prevedono sia per il RPCT per la presente sottosezione sia per gli altri responsabili per le diverse Sezioni/Sottosezioni del PIAO che gli stessi condividano – nell'ambito della struttura organizzativa/gruppo di lavoro - gli esiti del monitoraggio svolto, per una valutazione complessiva sull'intera strategia di pianificazione.

Fermo restando l'obbligo per il RPCT di predisporre la relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta e le valutazioni sul livello di attuazione delle misure di cui all' art. 1, co. 14 della l. n. 190/2012, ANAC promuove l'utilizzo di apposita reportistica, fornendo le prime indicazioni operative.

La Provincia di Varese, che ha già avviato una fase di analisi e studio in materia, adeguerà nel corso del prossimo triennio i propri sistemi così da dare piena applicazione al monitoraggio cd. “integrato”.

RUOLO E FUNZIONI DEL RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA (RPCT)

La predisposizione e la verifica dell'attuazione della sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del PIAO sono attribuite al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), che per la Provincia di Varese è il Segretario Generale.

Tabella 27: 28: compiti e responsabilità del RPCT

Compiti e poteri del RPCT:	Il supporto conoscitivo ed informativo al RPCT:
• predispone – in via esclusiva (essendo vietato l'ausilio esterno) – la Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza e la sottopone all'Organo di indirizzo per la necessaria approvazione (art 1, co. 8, l. 190/2012); • segnala all'organo di indirizzo e all'OdV le “disfunzioni” inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e indica agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza (art 1, co. 7, l. 190/2012); • verifica l'efficace attuazione della Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza e la sua idoneità; • propone modifiche alla Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione; • verifica, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici maggiormente esposti ai reati di corruzione; • definisce le procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare nelle aree a rischio corruzione (art 1, co. 10, l. 190/2012).	• L'art. 1, co. 9, lett. c), l. 190/2012, stabilisce che nella Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza debbano essere previsti obblighi di informazione nei confronti del RPCT, chiamato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Piano; • i dirigenti sono tenuti a “fornire le informazioni richieste dal soggetto competente per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione” (art. 16, co. 1-ter, d.lgs. n. 165 del 2001); • i dipendenti dell'amministrazione sono tenuti a “rispettare le prescrizioni contenute nel piano per la prevenzione della corruzione e a prestare collaborazione al responsabile della prevenzione della corruzione” (art. 8, d.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013).

I rapporti con l'organo di indirizzo - L'art. 1, co. 8, l. 190/2012 stabilisce che l'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e della Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza. Tali poteri di indirizzo sono strettamente connessi con quelli che la legge attribuisce al RPCT per la predisposizione della Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza nonché per la verifica sulla sua attuazione e idoneità con conseguente potere di proporre modifiche dello stesso Piano. Esiste l'obbligo per il RPCT di: - referire all'Organo di indirizzo politico sull'attività attraverso la relazione annuale da pubblicare anche nel sito web dell'amministrazione, inoltre nei casi in cui l'organo di indirizzo lo richieda, il RPCT è tenuto a riferire sull'attività svolta. (art. 1, co. 14, l. 190/2012); - di segnalare all'organo di indirizzo e all'OdV le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione. (art. 1, co. 7, l. 190/2012). Al fine di garantire che il RPCT abbia poteri all'interno di tutta la struttura tali da poter svolgere con effettività i propri compiti, si stabilisce che "l'organo di indirizzo dispone le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare al RPCT funzioni e poteri idonei per lo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività" (art. 1, co. 7, l. 190/2012).	I rapporti con l'Autorità Nazionale Anticorruzione - Gli artt. 43 del d.lgs. 33/2013 e 15 del d.lgs. 39/2013 stabiliscono che il RPCT deve segnalare all'Autorità nazionale anticorruzione i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione; - L'art. 15, co. 3, d.lgs. 39/2013, prevede l'intervento di ANAC sui provvedimenti di revoca del RPCT qualora la revoca sia correlata alle attività svolte dal Responsabile in materia di prevenzione della corruzione; - L'art. 15, co. 3, d.P.R. 16 aprile 2013 n. 62, stabilisce che il RPCT comunichi ad ANAC i risultati del monitoraggio annuale dell'attuazione dei Codici di comportamento; - L'art. 45, co. 2, d.lgs. 33/2013 stabilisce che ANAC controlli l'operato dei responsabili per la trasparenza a cui può chiedere il rendiconto sui risultati del controllo svolto all'interno delle amministrazioni. Le garanzie della posizione di indipendenza del RPCT Stante il difficile compito assegnato al RPCT, il legislatore ha elaborato un sistema di garanzia a tutela di tale soggetto, al fine di evitare ritorsioni nei confronti dello stesso per l'esercizio delle sue funzioni (art. 1, co. 7 e co. 82, l. n. 190/2012, art. 15, co. 3, d.lgs. 39/2013). Titolare ad intervenire in tali casi è L'ANAC.
Responsabilità del RPCT A fronte dei compiti attribuiti, la l. 190/2012 prevede (artt. 12 e 14) anche consistenti responsabilità in capo al RPCT. In particolare, l'art. 12 stabilisce che "In caso di commissione, all'interno dell'amministrazione, di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, il RPCT risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, nonché sul piano disciplinare, oltre che per il danno erariale e all'immagine della pubblica amministrazione, salvo che provi di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il Piano e di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del piano". L'art. 14 stabilisce altresì che "In caso di ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal Piano, il responsabile [...] risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, [...] nonché, per omesso controllo, sul piano disciplinare, salvo che provi di avere comunicato agli uffici le misure da adottare e le relative modalità e di avere vigilato sull'osservanza del Piano. La violazione, da parte dei dipendenti dell'amministrazione, delle misure di prevenzione previste dal Piano costituisce illecito disciplinare".	Inconferibilità e incompatibilità di incarichi Al RPCT è affidato il compito di vigilare sul rispetto delle disposizioni sulle inconferibilità e incompatibilità degli incarichi di cui al d.lgs. 39/2013, con capacità proprie di intervento, anche sanzionatorio e di segnalare le violazioni ad ANAC ai sensi dall'art. 15, d.lgs. n. 39/2013. A tale proposito è utile ricordare che l'Autorità con le "Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione", adottate con Delibera ANAC n. 833 del 3 agosto 2016, ha precisato che spetta al RPCT "avviare il procedimento sanzionatorio, ai fini dell'accertamento delle responsabilità soggettive e dell'applicazione della misura interdittiva prevista dall'art. 18 (per le sole inconferibilità).

ATTIVITÀ DI VIGILANZA E CONTROLLO SUGLI ENTI/SOCIETÀ CONTROLLATE/PARTECIPATE.

La Provincia di Varese detiene partecipazioni, in misura diversa, in società a partecipazione pubblica, incluse società a controllo pubblico e società in house, per le quali – in conformità al d.lgs. 175/2016 – esercita il controllo analogo, quando ne ricorrono i presupposti.

L'Ente partecipa inoltre ad enti di diritto privato (quali associazioni e fondazioni) che non rientrano nell'ambito di applicazione del TUSP, poiché non qualificabili come società ai sensi del decreto.

L'Autorità anticorruzione, con la delibera n. 1134 dell'8 novembre 2017, ha approvato le linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte degli organismi partecipati e degli enti pubblici economici. Tale documento sostituisce integralmente le precedenti Linee Guida approvate dall'ANAC con la determinazione n. 8 del 17.06.2015.

Si tratta di un documento complesso, che aggiorna la materia al nuovo quadro normativo sia in termini sistematici sul piano delle definizioni giuridiche, sia in forma operativa, recando in allegato una tabella con tutte le tipologie di documenti che devono essere pubblicati nella sezione Società/Amministrazione trasparente dei rispettivi siti internet.

Con tali Linee guida vengono forniti chiarimenti in merito all'ambito soggettivo di applicazione delle disposizioni in tema di anticorruzione e trasparenza e agli adempimenti collegati a ciascun ambito, nelle società a controllo pubblico, negli enti di diritto privato controllati, nelle società partecipate e negli altri enti di diritto privato di cui all'art. 2.bis⁴⁶ del D.Lgs. 33/2013.

Quest'ultimo delinea una disciplina organica, in materia di trasparenza e accesso civico, applicabile a tutte le pubbliche amministrazioni; estende questo stesso regime in quanto compatibile anche ad altri soggetti di natura pubblica e privata, tra quest'ultimi vi rientrano le società e altri enti di diritto privato in controllo pubblico; stabilisce altresì, una disciplina diversa per gli enti di diritto privato che svolgono attività di pubblico interesse.

Da tali disposizioni normative deriva che:

- le società e gli enti di diritto privato in controllo pubblico di cui all'art. 2-bis, co. 2, lett. b) e c), D.Lgs. 33/2013⁴⁷, sono tenuti ad adottare le misure di prevenzione della corruzione ai sensi della l. 190/2012; nominare un Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT); applicare gli obblighi di trasparenza di cui al d.lgs. 33/2013, con i limiti della compatibilità; dotarsi di una disciplina interna per il riscontro delle istanze di accesso generalizzato; provvedere alla delimitazione delle attività di pubblico interesse negli enti di diritto privato partecipati;
- le società a partecipazione pubblica non di controllo di cui all'art. 2-bis, co. 3, D.Lgs. 33/2013⁴⁸, in relazione alle attività di pubblico interesse svolte, sono tenute ad assicurare il rispetto degli

⁴⁶ Introdotto dall'art. 3, comma 2, del D.Lgs. 97/2016

⁴⁷ Lett.b) alle società in controllo pubblico come definite dall'articolo 2, comma 1, lettera m), del decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175. Sono escluse le società quotate come definite dall'articolo 2, comma 1, lettera p), dello stesso decreto legislativo, nonché le società da esse partecipate, salvo che queste ultime siano, non per il tramite di società quotate, controllate o partecipate da amministrazioni pubbliche;

lett. c) c) alle associazioni, alle fondazioni e agli enti di diritto privato comunque denominati, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore a cinquecentomila euro, la cui attività sia finanziata in modo maggioritario per almeno due esercizi finanziari consecutivi nell'ultimo triennio da pubbliche amministrazioni e in cui la totalità dei titolari o dei componenti dell'organo d'amministrazione o di indirizzo sia designata da pubbliche amministrazioni.

⁴⁸“ La medesima disciplina prevista per le pubbliche amministrazioni di cui al comma 1 si applica, in quanto compatibile, limitatamente ai dati e ai documenti inerenti all'attività di pubblico interesse disciplinata dal diritto nazionale o dell'Unione europea, alle società in partecipazione pubblica come definite dal decreto legislativo emanato in attuazione dell'articolo 18 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e alle associazioni, alle fondazioni e agli enti di diritto privato, anche privi di personalità giuridica, con

obblighi di pubblicazione e accesso civico “semplice” e ad assicurare l’esercizio del diritto di accesso civico generalizzato nei confronti di attività di pubblico interesse, con riferimento a dati e documenti non già pubblicati sul sito della società.

È opportuno evidenziare che la delibera ANAC n. 1134/2017 ha definito le *società a controllo pubblico* richiamando le nozioni di “società a controllo pubblico” e di “controllo” contenute nel Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica (TUSP – d.lgs. . 175/2016). La delibera ha inoltre chiarito che rientrano in tale categoria anche le società a *controllo congiunto*, ossia quelle in cui il controllo, ai sensi dell’art. 2359 del codice civile, è esercitato da più amministrazioni congiuntamente.

Successivamente, la delibera ANAC n. 859 del 25 settembre 2019 è intervenuta per segnalare alcune criticità nell’individuazione del controllo pubblico, soprattutto nei casi in cui più amministrazioni detengono quote del capitale sociale senza che nessuna di esse possa esercitare un controllo individuale. In tale contesto, l’Autorità ha auspicato un intervento legislativo volto a chiarire i presupposti del controllo pubblico nelle situazioni di partecipazione plurima.

Per quanto riguarda gli obblighi di trasparenza, l’Ente assicura la massima pubblicità dei dati relativi alle società partecipate attraverso la loro pubblicazione nella sezione “Amministrazione trasparente”, in conformità al d.lgs. . 33/2013, come modificato dal d.lgs. . 97/2016. In applicazione dell’art. 22 del decreto, vengono pubblicati gli elenchi relativi a:

- enti pubblici vigilati (comma 1, lett. a);
- società partecipate (comma 1, lett. b);
- enti di diritto privato in controllo pubblico, comunque denominati (comma 1, lett. c).

MISURA - INDIRIZZI TRASVERSALI

Per garantire il rispetto degli obblighi di controllo previsti per l’Ente e per supportare le società e gli enti di diritto privato controllati o partecipati nell’applicazione corretta delle norme in materia di anticorruzione e trasparenza, vengono messi a disposizione strumenti informativi rivolti agli organismi partecipati/controllati. A questi si affianca un’attività di raccolta dati, necessaria per acquisire gli elementi utili ad adempiere agli obblighi di legge, calibrata in base alla tipologia di ente e al livello di controllo esercitato.

Parallelamente, viene svolta un’attività di monitoraggio sugli organismi partecipati o vigilati, finalizzata a verificare l’effettiva attuazione degli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza.

Le Linee guida ANAC, adottate con delibera n. 1134/2017, definiscono i criteri per valutare la compatibilità tra il regime applicabile agli enti di diritto privato e quello previsto per le pubbliche amministrazioni.

La scheda di sintesi degli obblighi per enti e società controllati o partecipati costituisce lo strumento di riferimento sia per orientare tali organismi nell’adeguamento alla normativa su anticorruzione e trasparenza, sia per supportare gli uffici provinciali nello svolgimento delle attività di controllo

MISURE OPERATIVE

1. Verifica dell’adozione del piano anticorruzione e dell’aggiornamento, o di misure integrative ai modelli della legge n. 231/2001, delle misure di trasparenza e della nomina del responsabile da parte degli enti pubblico/privati soggetti a tali obblighi.

2. Controllo dei siti istituzionali degli enti tenuti agli obblighi di pubblicità e trasparenza, per verificare lo stato di attuazione delle relative disposizioni.
3. Organizzazione, se necessario, di incontri o strumenti informativi con i referenti degli enti o società partecipate-controllate, al fine di strutturare un sistema stabile e programmato di scambio di informazioni verso la Provincia.
4. valutazione dell'inserimento nel piano di riassetto o razionalizzazione delle società di elementi relativi alla prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Di seguito la sintesi delle azioni/misure previste e la tempistica relativa all'attività di monitoraggio dell'Ente:

Natura soggetto	Azioni specifiche Ai sensi delle linee guida ANAC (1134/2017)	Tempistica per monitoraggio da parte delle Provincia di Varese
Società in controllo pubblico come definite dall'articolo 2, comma 1, lettera m), del decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175.	adozione di misure di prevenzione di fenomeni di corruzione e di illegalità integrative al modello 231, ovvero ad adottare il PTPCT (ove non adottato il modello 231); nomina del RPCT; recepimento nel modello 231, ovvero nel PTPCT, le disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro; pubblicazione sul proprio sito istituzionale, nei termini di legge, la relazione annuale del RPCT sull'attività svolta di cui all'art. 1, comma 14, della legge n. 190/2012 pubblicazione sul proprio sito istituzionale il nominativo del responsabile della trasmissione e della pubblicazione dei dati, delle informazioni e dei documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria; predispensione di adeguate soluzioni organizzative per ricevere e rispondere alle richieste di accesso generalizzato; predispensione di strumenti per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro	30 giugno e 31 dicembre
Associazioni, fondazioni ed enti di diritto privato comunque denominati, anche privi di personalità giuridica: 1. con bilancio superiore a 500.000 euro ⁴⁹ ; 2. la cui attività sia finanziata in modo maggioritario per almeno due esercizi finanziari consecutivi nell'ultimo triennio da PA ⁵⁰ ; 3. e in cui la totalità dei titolari o dei componenti dell'organo d'amministrazione o di indirizzo sia designata da pubbliche amministrazioni.	adozione di misure di prevenzione di fenomeni di corruzione e di illegalità integrative al modello 231, ovvero ad adottare il PTPCT (ove non adottato il modello 231); nomina del RPCT; adozione di un codice di comportamento; recepimento nel modello 231, ovvero nel PTPCT, le disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro; pubblicazione sul proprio sito istituzionale, nei termini di legge, della relazione annuale del RPCT sull'attività svolta di cui all'art. 1, comma 14, della legge n. 190/2012	30 giugno e 31 dicembre
Società in partecipazione pubblica come definite dal decreto legislativo emanato in attuazione dell'articolo 18 della legge 7 agosto 2015, n. 124	pubblicazione sul proprio sito istituzionale dei nominativi dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati, delle informazioni e dei documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria;	30 giugno e 31 dicembre

⁴⁹ Tutte le poste del conto economico

⁵⁰ Sia i trasferimenti e contributi di natura corrente in conto capitale, sia i corrispettivi per la fornitura di beni e di servizi e per l'erogazione di servizi pubblici.

Natura soggetto	Azioni specifiche Ai sensi delle linee guida ANAC (1134/2017)	Tempistica per monitoraggio da parte delle Provincia di Varese
	predisposizione di adeguate soluzioni organizzative per ricevere e rispondere alle richieste di accesso generalizzato; predisposizione di strumenti per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro.	
Associazioni, fondazioni ed enti di diritto privato, anche privi di personalità giuridica: 1. con bilancio superiore a 500.000 euro; 2. che esercitano funzioni amministrative, attività di produzione di beni e servizi a favore delle amministrazioni pubbliche o di gestione di servizi pubblici.	pubblicazione sul proprio sito istituzionale dei nominativi dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati, delle informazioni e dei documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria; predisposizione di adeguate soluzioni organizzative per ricevere e rispondere alle richieste di accesso generalizzato; predisposizione di strumenti per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro.	30 giugno e 31 dicembre

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Come spiegato in precedenza la componente organizzativa risulta fondamentale per sostenere gli obiettivi dal punto di vista delle loro reale fattibilità/sostenibilità. I processi diventano, quindi, un tassello di integrazione immancabile per poter correttamente pianificare e programmare interventi e attività. A partire dall'organigramma attuale, è necessario ragionare sull'attuale dimensionamento del personale sull'attuale articolazione organizzativa, ma anche sui singoli processi, collegare questi ultimi agli obiettivi (strategici ed operativi) da conseguire e verificare la presenza di eventuali gap da colmare. Ciò permetterà di ragionare anche su possibili interventi di miglioramento, riorganizzazione o reingegnerizzazione. L'ottica dei processi porta con sé elementi fondamentali come la gestione delle risorse umane, la gestione della struttura organizzativa stessa e la gestione dei sistemi informativi e della tecnologia.

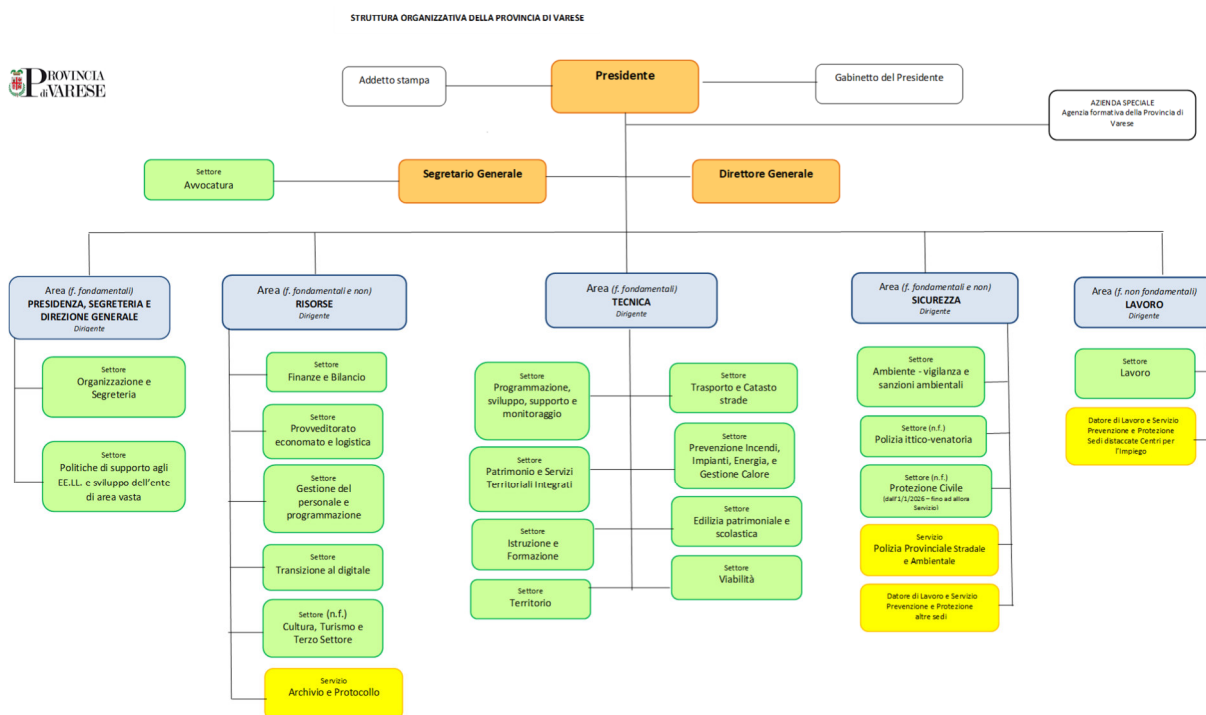
In particolare, gli interventi sulla struttura organizzativa, l'adozione del lavoro agile e quelli volti alla revisione dei processi sono più o meno strettamente tra loro correlati (ad esempio, la definizione di una specifica strategia di sviluppo del lavoro agile determina degli impatti in termini di revisione e digitalizzazione dei processi).

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

3.1.1 Organigramma

Di seguito è rappresentato l'organigramma dell'Ente approvato con deliberazione presidenziale n. 94/2025 che rivede la Struttura Organizzativa di cui alle precedenti deliberazioni presidenziali n. 5/2025, 13/2025, 53/2025, 69/2025.

Con deliberazione presidenziale n. 111 del 16/07/2025 si provvedeva a rettificare la decorrenza delle modifiche alla struttura organizzativa definite con precedente deliberazione presidenziale n. 94 del 11/06/2025, individuando, ai fini organizzativi, nel 1° settembre 2025 in ragione dei tempi necessari per consentire alla struttura di adeguarsi alle modifiche apportate e permettere la definizione di tutti gli aspetti di dettaglio necessari alla loro attuazione nel rispetto dell'attivazione di tutte le procedure previste dalla contrattazione collettiva e dalla normativa vigente.



Struttura org.va ex delibera n. 94/2025

Come precedentemente illustrato nel paragrafo relativo al contesto interno la macrostruttura della Provincia definisce le linee portanti di divisione del lavoro nell'ambito del complessivo assetto organizzativo, in armonia con le scelte strategiche dell'amministrazione. La macrostruttura costituisce l'elemento maggiormente stabile dell'organizzazione ed è articolata in:

- a. Area
- b. Settore e Servizio

La microstruttura della Provincia di Varese costituisce invece l'analitica articolazione degli elementi della macrostruttura. La configurazione della microstruttura, sulla base del funzionigramma, è demandata ai Dirigenti Responsabili in quanto unici soggetti preposti alla gestione con la capacità ed i poteri del privato datore di lavoro, pertanto, la sua articolazione è di natura non rigida e non definitiva, ma ridefinibile in ragione dell'evoluzione delle esigenze di intervento e delle risorse disponibili.

La microstruttura è composta da Uffici. L'Ufficio è un'unità organizzativa di media o semplice complessità, dotata di autonomia propositiva ed operativa che svolge i propri compiti verso l'esterno o a supporto dell'organizzazione provinciale.

Risultano direttamente dipendenti dal Presidente l'Addetto Stampa ed il Gabinetto del Presidente (cui è preposto un Capo di Gabinetto).

È altresì istituita [l'Agenzia Formativa della Provincia di Varese](#), Azienda Speciale dotata di propria personalità giuridica, autonomia organizzativa, patrimoniale e contabile che rappresenta uno dei punti di riferimento nell'ambito della formazione professionale e dei servizi al lavoro nel più ampio contesto delle politiche attive del lavoro.

Sono 5 le sedi che operano sul territorio della provincia di Varese: Luino, Gallarate, Tradate, Varese dove è anche presente il CFPI (Centro di Formazione Professionale ed Inserimento Lavorativo) riservato alle persone disabili.

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

3.2.1 Livello di attuazione e sviluppo

La Provincia di Varese ha introdotto in via sperimentale il lavoro agile per i propri dipendenti a partire da marzo 2020, durante l'emergenza Covid-19. Con il superamento della fase emergenziale, il passaggio a un modello stabile di lavoro agile è stato impostato nel rispetto dell'art. 14, comma 1, della legge della legge 7 agosto 2015, n. 124, della Direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri n. 1° giugno 2017 n. 3 e della legge 22 maggio 2017 n. 81, seguendo inoltre le indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica. Nel periodo successivo all'emergenza, il lavoro agile è stato regolato con la deliberazione presidenziale n. 77 del 28/06/2022, che ha approvato il "Regolamento per l'adozione del lavoro agile", in attesa del nuovo CCNL Funzioni Locali.

Dopo l'approvazione del CCNL del comparto Funzioni Locali, l'Amministrazione ha avviato il confronto con le organizzazioni sindacali sui criteri generali di applicazione del lavoro agile e sulle priorità di accesso (nota prot. n. 61401 del 12/12/2023). Il confronto si è concluso secondo quanto previsto dall'art. 5, comma 3, lett. l) del CCNL del 16/11/2022.

Con deliberazione presidenziale n. 20 del 20/02/2024 la Provincia di Varese ha approvato il nuovo regolamento sul lavoro agile, corredato dalla modulistica necessaria (domanda, accordo individuale, scheda di lavoro agile e informativa su salute e sicurezza ai sensi dell'art. 22, comma 1, della legge 81/2017). Il regolamento recepisce le novità introdotte dal CCNL Funzioni Locali e disciplina l'applicazione del lavoro agile nell'Ente nel rispetto delle norme vigenti.

Il CCNL 2019-2021 comparto Funzioni Locali, in vigore dal 16/11/2022, disciplina il lavoro agile nel Titolo VI – Lavoro a distanza, Capo I – Lavoro Agile, art. 63 e seguenti. Il lavoro agile può essere interpretato da diverse prospettive, tra cui:

- potenziamento delle pari opportunità e delle misure che favoriscono un migliore equilibrio tra vita privata e vita lavorativa;
- riduzione dei tempi, costi e dell'impatto ambientale legati agli spostamenti da e verso il luogo di lavoro;
- nuovo modo di organizzare il lavoro, basato su flessibilità, autonomia e collaborazione (Risoluzione del Parlamento europeo del 13/09/2016);
- filosofia manageriale che offre alle persone autonomia nella scelta di spazi, orari e strumenti, con maggiore responsabilizzazione sui risultati (Osservatorio Smart Working – Politecnico di Milano);
- modalità di lavoro subordinato definita tramite accordo tra le parti, organizzabile per fasi, cicli e obiettivi, senza vincoli rigidi di orario o luogo, anche tramite strumenti tecnologici (art. 18, comma 1, legge 81/2017);
- modalità di prestazione lavorativa applicabile ai processi e alle attività che dispongono dei necessari requisiti organizzativi e tecnologici, disciplinata da ciascun Ente tramite proprio Regolamento e accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro (art. 63, commi 1 e 2, CCNL Funzioni Locali 2019-2021).

Il lavoro agile ha l'obiettivo di garantire un equilibrio tra vita privata e lavoro nonché migliorare i servizi pubblici favorendo l'innovazione organizzativa.

Segue tabella riepilogativa sulla frequenza di utilizzo del lavoro agile nel 2025 (dati aggiornati al 31/12/2025).

Tabella 29 30 – Stato del lavoro agile in Provincia di Varese – anno 2025

	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
dipendenti totali	333	331	329	328	329	323	322	319	315	314	315	316
dipendenti che possono svolgere attività da remoto	232	232	231	228	232	232	238	241	243	246	247	251
lavoratori agili	153	156	165	140	152	145	152	116	155	176	156	162
media gg lavoro agile per ogni lavoratore agile	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
gg complessive svolte in modalità agile	553	550	572	425	502	469	513	308	538	629	563	477
% lavoratori agili effettivi in rapporto ai lavoratori agili potenziali	66	67	71	61	66	63	64	48	64	72	63	65
% gg svolte in lavoro agile in rapporto al totale delle gg lavorate	9	9	10	8	9	9	9	8	10	10	10	10

Tabella 31 3233: Lavoro agile e Settori di applicazione

Settori/Servizi	AMBITI	A) LAVORO AGILE	B) ATTIVITA' IN PRESENZA	C) MISTA (A e B)
Addetto stampa	Programmazione. comunicazione, gestione generale	X		
Avvocatura	Gestione contenzioso	X		
	Incarichi esterni	X		X
CUG	Attività di funzione propositiva - consuntiva Decreto Lgs. 165/2001; DPCM 4 marzo 2011 e n.2/2019 Segreteria Generale	X	X	X
Cultura, Turismo e Terzo Settore	Autorizzazione o concessione su beni immobili	X		
	Concessione di patrocinio	X		
	Cultura e turismo	X		
	Funzioni di vigilanza e controllo sulle Persone Giuridiche di diritto privato	X		
	Gestione e cura del Registro Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) – art. 14 L.R. 2/2023	X		X
	Gestione entrate e spese	X		
	Programmazione. comunicazione, gestione generale	X		
	Selezione del contraente	X		
Edilizia patrimoniale e scolastica	Gestione del patrimonio	X	X	
	Gestione entrate e spese	X	X	X
Gestione del Personale e Programmazione	Acquisizione del personale	X		
	Contrattazione	X		
	Gestione del rapporto di lavoro	X		
	Incarichi extraistituzionali	X		X
	Programmazione. comunicazione, gestione generale	X		X
	Selezione del contraente	X		
	Sistemi di valutazione	X	X	
Lavoro	Incarichi esterni	X	X	X
	Lavoro	X		
	Programmazione. comunicazione, gestione generale	X		X
	Selezione del contraente	X		X
Politiche di supporto agli EE.LL. e sviluppo dell'ente di area vasta	Programmazione. comunicazione, gestione generale	X	X	
	SUA	X		X
Prevenzione e Protezione	Gestione del rapporto di lavoro	X		X
	Gestione Piano di Formazione del Personale dipendente	X	X	
	Programmazione. comunicazione, gestione generale	X		
Organizzazioni e Segreteria	Gestione Piano di Formazione del Personale dipendente	X		X
	Programmazione. comunicazione, gestione generale	X		
	Selezione del contraente	X		

	Sistemi di valutazione	X		X
	Concessione di patrocinio	X		
	Concessione ed erogazione di sovvenzioni e contributi sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati	X	X	X
	Concessione patrocinio (a titolo oneroso)	X	X	X
	Controllo dei fenomeni discriminatori in ambito occupazionale e promozione delle pari opportunità sul territorio provinciale.	X		
	Incarichi esterni	X	X	X
Archivio e Protocollo	Programmazione. comunicazione, gestione generale	X		X
	Selezione del contraente	X		
Programmazione, sviluppo, supporto e monitoraggio	Autorizzazione o concessione ambiente	X		
	Concessione ed erogazione di sovvenzioni e contributi sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati	X		
	Progettazione	X	X	
	Selezione del contraente	X	X	
	Verifica di aggiudicazione e stipula del contratto	X	X	
	Esecuzione del contratto	X	X	
	Rendicontazione del contratto	X	X	
	Progettazione	X		
	Verifica di aggiudicazione e stipula del contratto	X		
	Esecuzione del contratto	X		
	Rendicontazione del contratto	X		
	Programmazione	X		
	Programmazione. comunicazione, gestione generale	X		
	Selezione del contraente	X	X	
	Verifica di aggiudicazione e stipula del contratto	X	X	
	Esecuzione del contratto	X	X	
	Rendicontazione del contratto	X	X	
Patrimonio e Servizi Territoriali integrati	Gestione del patrimonio	X		X
	Gestione entrate e spese	X		X
Transizione al Digitale	Autorizzazione o concessione su beni immobili	X	X	
	Selezione del contraente	X		
	Altre attività afferenti alle funzioni istituzionali	X		
Provveditorato, Economato e Logistica	Selezione del contraente	X		
	Gestione del patrimonio	X	X	X
	Programmazione. comunicazione, gestione generale		X	X
Finanze e Bilancio	Gestione entrate e spese	X	X	
Ambiente - Vigilanza e	Controllo e verifiche	X	X	X

sanzioni ambientali				
	Rifiuti	X	X	X
	Sanzioni	X	X	
	Programmazione. comunicazione, gestione generale	X	X	X
Istruzione e Formazione	Formazione Professionale	X	X	X
Territorio	Pianificazione generale e attuativa	X	X	X
	autorizzazioni/concessioni territorio	X	X	X
Trasporto e catasto strade	Autorizzazione o concessione trasporto/strade	X	X	
	Gestione del patrimonio	X		
	Gestione entrate e spese			X
	Programmazione. comunicazione, gestione generale			X
Protezione Civile	Protezione civile	X	X	
	Concessione ed erogazione di sovvenzioni e contributi sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati	X		
	Selezione del contraente	X		
	Pianificazione generale e attuativa		X	
Polizia Ittico-Venatoria	Polizia ittico venatoria		X	
	Controllo e verifiche		X	
	Selezione del contraente	X		
	Pianificazione generale e attuativa		X	
	Sanzioni		X	
Prevenzione incendi, Impianti, Energia e Gestione Calore	Gestione del patrimonio	X	X	
	Gestione entrate e spese	X	X	X

3.2.2 Rapporti con il Lavoro da Remoto

Lo stesso CCNL ha regolato il lavoro da remoto, superando quanto previsto dall'art. 1 del CCNL del 14 settembre 2000 sul telelavoro. In base a queste nuove disposizioni, con deliberazione presidenziale n. 85 del 28/06/2023 è stato approvato il "Regolamento per il Lavoro da Remoto", che definisce come questa modalità vada applicata nella Provincia di Varese nel rispetto delle norme vigenti.

Tuttavia, come stabilito dall'art. 70, comma 2, dello stesso CCNL, restano validi fino alla conclusione dei progetti previsti dall'art. 3 del DPR 70/1999 gli accordi di telelavoro già sottoscritti alla data di entrata in vigore del CCNL, insieme al relativo trattamento economico previsto dalla precedente disciplina.

Il CCNL 2019-2021 (comparto Funzioni Locali), in vigore dal 16/11/2022, disciplina il lavoro da remoto nel Titolo VI – Lavoro a distanza, Capo II – Altre forme di lavoro a distanza, art. 68 e seguenti. A questa modalità si applicano le regole previste per il lavoro agile dall'art. 65 (accordo individuale), con l'esclusione del comma 1, lett. e), e dall'art. 66, commi 4 e 5 (articolazione della prestazione in modalità agile).

Il Lavoro da Remoto costituisce una possibile modalità di esecuzione della prestazione lavorativa per realizzare le seguenti finalità:

- razionalizzare e migliorare l'organizzazione del lavoro prodotto dall'Ente, tendere a realizzare economie di gestione, garantire la qualità dei servizi offerti e garantire il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, razionalizzare e semplificare le attività e le procedure informatiche;
- assicurare ai dipendenti una diversa modalità di prestazione del lavoro cui sono legati benefici per il miglioramento della qualità della vita in termini di:
 - rafforzare le pari opportunità e le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
 - riduzione di tempi, costi ed inquinamento per lo spostamento per e dal luogo di lavoro;
 - minore stress e ansia;
 - maggiore autonomia organizzativa e di lavoro;
 - possibilità di risiedere e lavorare in luoghi lontani dall'ente;
 - modalità di lavoro accessibili anche alle categorie di lavoratori "fragili".
- creare uno strumento di flessibilità nel lavoro che salvaguardi comunque in modo efficace il sistema di relazioni personali e collettive espressive delle legittime aspettative dei lavoratori in termini di formazione e crescita professionale, senso di appartenenza e socializzazione, informazione e partecipazione al contesto lavorativo e alla dinamica dei processi innovatori.

I dirigenti, per ciascuna Area/Settori/Servizi di competenza, dovranno previamente individuare le attività compatibili con la prestazione lavorativa da remoto, per la cui individuazione si può far riferimento, a titolo puramente esemplificativo e non esaustivo, alle attività individuate ai fini del lavoro agile (vedi tabella sopra) già oggetto di informazione e confronto sindacale ai sensi dell'art. 5 del vigente CCNL Funzioni Locali.

Il lavoro da remoto è finalizzato a migliorare i servizi pubblici e a favorire l'innovazione organizzativa, garantendo allo stesso tempo un equilibrio tra vita privata e lavoro.

Segue tabella riepilogativa sull'utilizzo del lavoro da remoto nel corso del 2025 (dati al 31/12/2025)

Tabella 34 – Stato del lavoro da remoto in Provincia di Varese – anno 2025

	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
dipendenti totali	333	331	329	328	329	323	322	319	315	314	315	316
dipendenti che possono svolgere attività da remoto e telelavoro	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
lavoratori da remoto e telelavoro	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6
media gg lavoro da remoto e telelavoro per ogni lavoratore da remoto e telelavoro	15	13	15	14	13	14	14	12	16	16	13	11
gg complessive svolte in modalità di lavoro da remoto e telelavoro	102	90	107	96	92	85	85	84	111	111	91	68
% lavoratori da remoto e telelavoro effettivi in	100	100	100	100	100	86	86	100	100	100	100	86

	<i>GEN</i>	<i>FEB</i>	<i>MAR</i>	<i>APR</i>	<i>MAG</i>	<i>GIU</i>	<i>LUG</i>	<i>AGO</i>	<i>SET</i>	<i>OTT</i>	<i>NOV</i>	<i>DIC</i>
rapporto ai lavoratori da remoto e telelavoro potenziali												
% gg svolte in lavoro da remoto e telelavoro in rapporto al totale delle gg lavorate	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

L'entrata in vigore del decreto attuativo della norma dell'11 gennaio 2022, pubblicato nella G.U. n. 49 del 28 febbraio 2022, con l'individuazione dei valori soglia ai fini della determinazione delle capacità assunzionali delle province e delle città metropolitane, ha consentito la determinazione del valore soglia di spesa massima per il personale.

Nella stesura del presente atto di programmazione, la valorizzazione della spesa del personale, ai fini della sostenibilità finanziaria, è stata effettuata secondo i criteri di calcolo indicati, basati sugli importi tabellari. L'amministrazione provinciale intende continuare la politica avviata lo scorso anno, di reclutamento di nuove risorse umane, nel rispetto della normativa vigente, tenendo in considerazione:

- a. la verifica della capacità assunzionale calcolata in relazione dei vigenti vincoli di spesa in applicazione del principio di sostenibilità finanziaria;
- b. la stima dell'andamento delle cessazioni;
- c. la stima dell'evoluzione dei bisogni di risorse umane in relazione alle funzioni, attività, servizi, competenze che di volta in volta si delineeranno.

Di seguito le condizioni preliminari per procedere ad assunzioni di personale:

- Ricognizione annuale delle eccedenze di personale e situazioni di soprannumero: con delibera del Presidente della Provincia n. 7 del 16/01/2026, si è dato atto che, sulla base della risultanza della ricognizione di cui all'art. 6, comma 1, Decreto Legislativo 30 marzo 2001 n. 165, la dotazione organica dell'Ente al 31/12/2025, con riferimento alle funzioni fondamentali così come definite dalla legge 7 aprile 2014 n. 56, non presenta situazioni di esubero od eccedenza di personale.
- Predisposizione del Fabbisogno di Personale.
- Trasmissione del PTFP alla Ragioneria Generale dello Stato tramite l'applicativo presente in SICO: l'ultimo aggiornamento del PTFP approvato con delibera del Presidente PV 171 del 27/11/2025 è stato trasmesso in data 1/12/2025. Il presente PTFP 2026-2028, sarà inviato alla Ragioneria Generale dello Stato tramite l'applicativo dedicato dopo la sua approvazione.
- Adozione del Piano triennale delle Azioni Positive: è compreso nel PIAO alla Sottosezione 2.2 e viene quindi approvato contestualmente.
- Rispetto dei termini per l'approvazione di bilanci di previsione, rendiconti, bilancio consolidato e del termine di trenta giorni dalla loro approvazione per l'invio dei relativi dati alla Banca Dati delle Amministrazioni Pubbliche: l'ultimo Rendiconto della Gestione, relativo all'esercizio 2024, è stato approvato con delibera del Consiglio Provinciale n. 22 del 30/04/2025 e trasmesso alla BDAP in data 07/05/2025; il Bilancio di previsione Finanziario per l'anno 2026/2028 e relativi allegati sono stati approvati con delibera del Consiglio Provinciale p.v. n. 86 del 16/12/2025 e sono trasmessi alla BDAP in data 19/12/2025; il Bilancio Consolidato dell'esercizio 2024 è stato approvato dal Consiglio Provinciale con delibera n. 53 del 29/09/2025 e trasmesso alla BDAP in data 03/10/2025.
- Adozione entro i termini previsti di ogni anno di un documento programmatico triennale, denominato piano delle performance/PEG, ai sensi dell'art. 169 comma 3-bis del D.Lgs. 267/2000: con delibera del Presidente p.v. n. 1 del 08/01/2026, è stato approvato il Piano esecutivo di gestione (PEG) 2026/2028, mentre il Piano delle Performance 2026 è inserito nella sezione 2.2 del P.I.A.O. 2026/2028.

Inoltre, il Consiglio Provinciale ha approvato: il Documento Unico di Programmazione (DUP) 2026/2028 con p.v. n. 43 del 28/07/2025 e la nota di aggiornamento del Documento Unico di Programmazione (DUP) 2026/2028 con p.v. n. 71 del 15/12/2025.

- Mancata certificazione di un credito da parte della P.A: allo stato attuale, vi è la corretta tenuta della piattaforma elettronica al fine della certificazione dei crediti ai sensi dell'art. 9, comma 3 bis D.L. 185/2008. Alla data del 31/12/2025 non risultano debiti scaduti; i pagamenti sono regolari e le ditte non hanno più avuto necessità di ricorrere alla certificazione di cui alla norma citata.

- Stato di deficitarietà strutturale e di dissesto: la Provincia di Varese non versa in stato di deficitario strutturale e/o di dissesto.
- Obbligo di contenimento della spesa di personale con riferimento al triennio 2011-2013.

Tabella 35: tetto di spesa di personale

Tetto di Spesa di Personale art.1 comma 557 e ss., L. 296/2006	
Media della spesa del triennio 2011/2013	Rendiconto anno 2024 (ultimo rendiconto approvato)
€. 25.262.655,50.= (al lordo delle componenti escluse) €. 23.290.853,17.= (al netto delle componenti escluse)	€ 8.851.049,09

Alla luce della tabella sopra riportata, si prevede che il tetto di spesa di personale di cui all'art. 1, commi 557 e ss. L. 296/2006 sarà rispettato anche nel triennio 2026-2028 in considerazione dei seguenti elementi:

1. gli incrementi di spesa derivanti dall'applicazione dei rinnovi contrattuali sono considerati componenti escluse;
2. in ordine alle spese di personale per le assunzioni nell'ambito del Potenziamento del Mercato del Lavoro trova applicazione l'art. 1, comma 258 L. 145/2018, come modificato dal D.L. 4/2019 per il quale "le predette assunzioni non rilevano in relazione alle capacità assunzionali di cui all'articolo 3, commi 5 e seguenti, del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla L. 11 agosto 2014, n. 114, ovvero ai limiti previsti dai commi 557 e ss. dell'art. 1 L. 296/2006";
3. le spese di personale per le assunzioni volte all'attuazione dei progetti PNRR non rilevano ai fini del rispetto del limite complessivo della spesa di personale previsto dall'art. 1 comma 557 quater L. 296/2006.

Inoltre, con riferimento agli obblighi assunzionali di cui alla Legge n. 68/99, al 31/12/2025 risulta interamente coperta la quota d'obbligo prevista, relativamente ai soggetti disabili, di cui all'art. 3 della Legge 12 marzo 1999, mentre risulta, in parte scoperta una quota d'obbligo prevista dall'art. 18 della Legge n. 68/1999, riferita alle altre categorie protette.

Infine, sarà verificato il puntuale rispetto di tutti gli adempimenti previsti dalle norme vigenti prima di procedere all'assunzione di personale a qualsiasi titolo.

La dotazione organica sotto riportata tiene conto del personale a tempo indeterminato in servizio al 31.12.2025, distinto tra Funzioni Fondamentali, Mercato del lavoro, Funzioni delegate da Regione Lombardia e Agenzia Formativa della Provincia di Varese.

Tabella 36: Personale Funzioni fondamentali ex. L.56/2014

FUNZIONI FONDAMENTALI ex. L.56/2014				
Classificazione	Profilo professionale	Occupati al 31/12/2024	Occupati al 31/12/2025	Δ
DIRIGENTE	Dirigente responsabile	3	4	↑ 1
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Funzionario Ambientale	1	1	→ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Funzionario di Amministrazione	17	14	↓ -3
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Funzionario Socio-Educativo	0	0	→ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Funzionario Tecnico	11	11	→ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Educatore Professionale	0	0	→ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Istruttore Direttivo Ambientale	10	10	→ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Istruttore Direttivo di Amministrazione	20	18	↓ -2
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Istruttore Direttivo Informatico	1	1	→ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Istruttore Direttivo per la Comunicazione (part time 50%)	1	1	→ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Istruttore Direttivo Politiche per il Lavoro	1	1	→ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Istruttore Direttivo Tecnico	23	23	→ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Istruttore Ambientale	1	1	→ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Istruttore Bibliotecario	1	1	→ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Istruttore di Amministrazione	40	37	↓ -3
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Istruttore Informatico	2	2	→ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Istruttore Politiche per il Lavoro	1	1	→ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Istruttore Contabile	1	1	→ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Istruttore Tecnico	15	14	↓ -1
AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI	Capo Squadra Operai	0	0	→ 0
AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI	Collaboratore di Amministrazione	3	3	→ 0
AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI	Collaboratore Tecnico	5	5	→ 0
AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI	Operaio Specializzato	2	2	→ 0
AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI	Operatore di Amministrazione	4	4	→ 0
AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI	Operatore Tecnico	3	3	→ 0
AREA DEGLI OPERATORI	Commesso	4	4	→ 0
AREA DEGLI OPERATORI	Operaio Specializzato	1	1	→ 0
TOTALE FUNZIONI FONDAMENTALI		171	163	↓ -8

Tabella 37: Personale Mercato del lavoro

MERCATO DEL LAVORO				
Classificazione	Profilo professionale	Occupati al 31/12/2024	Occupati al 31/12/2025	Δ
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Funzionario Politiche per il lavoro	1	1	→ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Funzionario di Amministrazione	3	3	→ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Educatore Professionale	2	2	→ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Istruttore Direttivo di Amministrazione	3	3	→ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Specialista MDL e servizi per il lavoro	34	33	↓ -1
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Specialista Inf. Statistico	0	0	→ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Istruttore Direttivo Politiche per il Lavoro	13	13	→ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Educatore Assistenza Infanzia	3	3	→ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Istruttore Informatico	1	1	→ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Tecnico Informatico	1	1	→ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Operatore MDL	55	63	↑ 8
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Istruttore di Amministrazione	7	6	↓ -1
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Istruttore Politiche per il Lavoro	7	6	↓ -1
AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI	Collaboratore di Amministrazione			→ 0
AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI	Operatore di Amministrazione	2	2	→ 0
AREA DEGLI OPERATORI	--			→ 0
TOTALE MERCATO DEL LAVORO		132	137	↑ 5

Tabella 38: Personale funzioni non fondamentali (personale sovranumerario ai sensi della Legge regionale n. 19/2014)

FUNZIONI NON FONDAMENTALI (personale sovranumerario ai sensi della Legge regionale n. 19/2014)				
Classificazione	Profilo professionale	Occupati al 31/12/2024	Occupati al 31/12/2025	Δ
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Commissario Capo Coordinatore			⇒ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Funzionario di Amministrazione	3	3	⇒ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Commissario Capo	1	1	⇒ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Commissario	0	0	⇒ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Vice Commissario	1	2	↑ 1
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Istruttore Direttivo Culturale	1	1	⇒ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Istruttore Direttivo di Amministrazione	1	1	⇒ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Istruttore Direttivo Tecnico	1	1	⇒ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Istruttore Bibliotecario	1	1	⇒ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Istruttore di Amministrazione	10	9	↓ -1
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Istruttore Tecnico	1	1	⇒ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Agente di Polizia	3	3	⇒ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Agente Scelto	0	0	⇒ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Assistente	0	0	⇒ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Assistente Scelto	1	1	⇒ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Assistente Esperto	1	1	⇒ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Sovrintendente	1	1	⇒ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Specialista di Vigilanza	2	2	⇒ 0
AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI	Collaboratore di Amministrazione	1	0	↓ -1
AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI	Collaboratore Tecnico	1	1	⇒ 0
AREA DEGLI OPERATORI	--	0	0	⇒ 0
TOTALE FUNZIONI NON FONDAMENTALI		30	29	-1

Tabella 39: Personale Agenzia formativa (personale sovranumerario ai sensi della Legge regionale n. 19/2014)

AGENZIA FORMATIVA (personale sovranumerario ai sensi della Legge regionale n. 19/2014)				
Classificazione	Profilo professionale	Occupati al 31/12/2024	Occupati al 31/12/2025	Δ
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Funzionario di Amministrazione	0	0	⇒ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Funzionario Socio-Educativo	1	1	⇒ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Docente	11	11	⇒ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Educatore Professionale	4	4	⇒ 0
AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	Istruttore Direttivo di Amministrazione	2	2	⇒ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Istruttore di Amministrazione	2	2	⇒ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Istruttore Politiche per il Lavoro	1	1	⇒ 0
AREA DEGLI ISTRUTTORI	Istruttore Tecnico	0	0	⇒ 0
AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI	Collaboratore di Amministrazione	2	2	⇒ 0
AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI	Collaboratore Tecnico	1	1	⇒ 0
AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI	Operatore di Amministrazione	1	1	⇒ 0
AREA DEGLI OPERATORI	Commesso	2	2	⇒ 0
TOTALE FUNZIONI FONDAMENTALI		27	27	0

	Occupati al 31/12/2024	Occupati al 31/12/2025	Δ
TOTALE POSTI	360	356	-4

3.3.1 Il principio di sostenibilità finanziaria - spazi finanziari per assunzione di personale a tempo indeterminato

Ai sensi dell'art. 4, comma 3 del D.M. del 11.01.2022, a decorrere dal 1° gennaio 2022, le Province che si collocano al di sotto del valore soglia di cui al comma 1, fermo restando quanto previsto dall'art. 5, possono incrementare la spesa del personale registrata nell'ultimo rendiconto approvato, per assunzioni di personale a tempo indeterminato, in coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione, sino ad una spesa del personale complessiva rapportata alle entrate correnti, come definite all'art. 2, non superiore al valore soglia definiti rispettivamente dal comma 1 e dal comma 2.

L'articolo 7 del predetto Decreto specifica che la maggior spesa per assunzioni di personale a tempo indeterminato derivante da quanto previsto dagli artt. 4 e 5 dello stesso, non rileva ai fini del rispetto del limite di spesa di cui all'art. 1, comma 557-quater, Legge 296/2006.

In coerenza con il principio di sostenibilità finanziaria, che evoca il rispetto degli obiettivi di spesa da garantire nel tempo e in chiave prospettica per assicurare stabili equilibri di bilancio, nella tabella vengono rappresentati i dati utili a determinare il valore soglia di massima spesa per il personale con i valori economici riferiti al triennio 2023-2024, sulla base dell'ultimo rendiconto approvato, che ad oggi è quello relativo all'anno 2024 (delibera del Consiglio Provinciale n. 22 del 30/04/2025 avente ad oggetto: "Approvazione del Rendiconto della gestione dell'esercizio 2024").

Rapporto tra spesa di personale e la media delle entrate correnti:

Tabella 40: rapporto tra spesa di personale e media delle entrate correnti

Entrate correnti ultimo triennio	2022	2023	2024
Dati da consuntivi approvati	€ 81.435.149,47	€ 82.335.029,88	€ 93.110.314,24
Media Entrate (media degli accertamenti di competenza riferiti alle entrate correnti relativi agli ultimi tre rendiconti approvati)	€ 85.626.831,20		
FCDE stanziato nel bilancio di previsione 2024/2026 annualità 2024	€ 401.344,77		
Importo parte entrata da considerare (media - fcde)	€ 85.225.486,43		
Spesa del personale anno 2024 - ultimo rendiconto approvato	€ 11.838.455,02		
Per questo Ente il rapporto tra la spesa del personale del 2024 e la media delle entrate correnti del triennio 2022/2024 depurate dal fondo crediti di dubbia esigibilità previsto nel bilancio assestato 2024, è il seguente:	13,89%		
FASCIA DEMOGRAFICA Questo Ente si trova nella fascia demografica di cui alla lettera e) 700.000 abitanti e oltre, del D.M. 11.1.2022, avendo una popolazione pari a n. 882.592 abitanti al 31/12/2024.	lett. e)		
VALORE SOGLIA DI MASSIMA SPESA DI PERSONALE	Importo parte entrata da considerare (media - fcde)	% lett. e)	Valore soglia MAX
VALORE SOGLIA DI MASSIMA SPESA DI PERSONALE Il valore soglia di questo ente, trovandosi nella fascia demografica di cui alla lettera e), è così determinato: (Media entrate al netto FCDE * percentuale determinata per fascia demografica)=X	85.225.486,43 €	13,90%	11.846.342,61 €
CALCOLO DELL'INCREMENTO DELLA SPESA PER IL PERSONALE	Valore soglia MAX	spesa di personale 2022	Incremento
L'incremento teorico di spesa del personale a tempo indeterminato rispetto alla spesa registrata nell'ultimo rendiconto approvato, ai sensi dell'art. 4 del D.M. è il seguente: (Media entrate netto FCDE * percentuale per fascia demografica) – spesa di personale 2024	11.846.342,61 €	11.838.455,02 €	7.887,59 €

Si precisa che:

1. in forza dell'art. 57, comma 3-septies del D.L. 14.08.2020, n.14, convertito con modificazioni dalla legge 13.10.2020, n.126, le spese di personale riferite alle assunzioni effettuate a decorrere dal 2021 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 del rispetto del valore soglia di cui ai commi 1, 1 bis e 2 dell'art. 33 D.L. 34/2019 e pertanto non sono state conteggiate nel novero delle spese di personale,

nonché nelle corrispondenti entrate. Poiché l'esercizio si caratterizza per il pagamento di due annualità di premi correlati alle performance, annualità 2022 e 2023, gli impegni di spesa sono stati calcolati tenendo conto delle economie accertate a seguito del pagamento;

2. in forza dell'orientamento giuscontabile consolidato (Deliberazione 1/2022/PAR Corte dei Conti, Sezione regionale di controllo per la Liguria n. 1/2022, confermativa delle precedenti Deliberazioni n. 73/2021/PAR della Sezione Lombardia e 249/2021/PAR della Sezione Abruzzo) non rilevano nel computo della predetta spesa di personale, nonché nel computo delle entrate, le somme per incentivi funzioni tecniche e per incentivi all'avvocatura.

Tabella 41: cessazioni previste per pensionamenti – anno 2026

Area Organizzativa	Settore Organizzativo	Area di classificazione	Profilo	N.
Area Lavoro	Settore Lavoro	Area degli Istruttori	Educatore Assistente Infanzia	1
Area Lavoro	Settore Lavoro	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Istruttore Direttivo Politiche per il Lavoro	1
Agenzia Formativa della Provincia di Varese	Agenzia Formativa della Provincia di Varese	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Docente	1
Area Sicurezza	Settore Ambiente	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Istruttore Direttivo Ambientale	1
Area Tecnica	Servizio Trasporto e Catasto Strade	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario di Amministrazione	1
Area Risorse	Settore Provveditorato, Economato e Logistica	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Istruttore Direttivo di Amministrazione	1
Area Lavoro	Settore Lavoro	Area degli Istruttori	Istruttore di Amministrazione	1
Area Tecnica	Settore Prevenzione Incendi, Impianti, Energia e Gestione Calore	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Istruttore Direttivo Tecnico	1
Area Lavoro	Settore Lavoro	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Istruttore Direttivo Politiche per il Lavoro	1
Area Tecnica	Settore Prevenzione Incendi, Impianti, Energia e Gestione Calore	Area degli Istruttori	Istruttore Tecnico	1
Totale				10

Tabella 42: altre cessazioni previste – anno 2026

Area Organizzativa	Settore Organizzativo	Area di classificazione	Profilo	N.
Area Risorse	Settore Transizione al Digitale	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Istruttore Direttivo Informatico	1
Area Lavoro	Settore Lavoro	Area degli Istruttori	Operatore Mercato del Lavoro	1
Area Risorse	Settore Gestione del Personale e Programmazione	Area degli Istruttori	Istruttore Contabile	1
Totale				3

Tabella 43: assunzioni – anno 2026

Area Organizzativa	Settore Organizzativo	Area di classificazione	Profilo	N.
Area Sicurezza	Settore Polizia Ittico-Venatoria	Area degli Istruttori	Agenti di polizia	2
Area Sicurezza	Settore Protezione Civile	Area degli Istruttori	Istruttore Tecnico	1
Area Sicurezza	Servizio Polizia Provinciale	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Ufficiale di Polizia Provinciale	1
Area Tecnica	Settore Prevenzione Incendi, Impianti, Energia, e Gestione Calore	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funziionario Tecnico	2
Area Tecnica	Settore Territorio	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funziionario Tecnico	1
Area Tecnica	Settore Viabilità	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funziionario Tecnico	1
Area Risorse	Settore Finanze e Bilancio	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funziionario di Amministrazione	1
Area Risorse	Settore Provveditorato, Economato e Logistica	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funziionario di Amministrazione	1
Area Risorse	Settore Gestione del Personale e Programmazione	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funziionario di Amministrazione	1
Area Risorse	Settore Finanze e Bilancio	Area degli Istruttori	Istruttore di Amministrazione	1
Area Risorse	Settore Gestione del Personale e Programmazione	Area degli Istruttori	Istruttore di Amministrazione	1
Area Risorse	Settore Provveditorato, Economato e Logistica	Area degli Istruttori	Istruttore di Amministrazione	1
Area Risorse	Settore Finanze e Bilancio	Area degli Istruttori	Istruttore di Amministrazione	1
Area Lavoro	Settore Lavoro	Area degli Istruttori	Operatore Mercato del Lavoro	7
Area Lavoro	Settore Lavoro	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Specialista Mercato del Lavoro	1
TOTALE				23

La spesa per l'assunzione di 2 Agenti di polizia e di 1 istruttore tecnico per l'Area Sicurezza, quantificata in € 99.147,00, è finanziata con risorse regionali, svolgendo il Settore Polizia Ittico- Venatoria e il Settore Protezione Civile funzioni delegate dalla Regione Lombardia, come da Intesa sottoscritta il 17 luglio 2024 per il triennio 2024-2026.

La spesa per l'assunzione di 1 Ufficiale di polizia provinciale per l'Area Sicurezza, quantificata in € 36.359,00, è finanziata on le cessazioni di personale.

La spesa per l'assunzione di 4 Funzionari tecnici per l'Area Tecnica, quantificata in € 138.698,00, è finanziata con le cessazioni di personale.

La spesa di 3 Funzionari amministrativi e di 4 Istruttori amministrativi per l'Area Risorse, quantificata rispettivamente in € 104.024,00 e in 127.704,00, è finanziata con le cessazioni di personale.

La spesa per l'assunzione di 1 funzionario con profilo di Specialista mercato del lavoro /Funziionario di Amministrazione e di 7 Operatori del mercato del lavoro, rispettivamente quantificata in € 34.675,00 e in

€ 223.482,00, è finanziata con risorse regionali, svolgendo Settore Lavoro funzioni delegate dalla Regione Lombardia.

Oltre alle assunzioni sopra indicate, si procederà esclusivamente con assunzioni necessarie a coprire il turn over così da non aumentare la spesa di personale rispetto al livello sostenuto nel 2024.

Per gli anni 2027 e 2028, al momento, non sono previste assunzioni, fatte salve le sostituzioni del personale che cesserà il rapporto di lavoro.

L'attuazione del piano di assunzioni relativo alle funzioni fondamentali, resta subordinata alla concreta sostenibilità pluriennale dell'equilibrio di bilancio ai fini dell'utilizzo della capacità assunzionale espressa nel presente documento; conseguentemente l'eventuale stipula del contratto individuale di lavoro e l'assunzione del servizio da parte del lavoratore selezionato sono comunque subordinati all'effettiva possibilità di costituire il relativo rapporto da parte della Provincia, in relazione alle disposizioni di legge in materia di assunzione di personale dipendente degli Enti Locali vigenti al momento dell'assunzione stessa.

L'attuazione del piano di assunzioni relativo alle funzioni delegate (c.d. Funzioni non Fondamentali) nonché dell'Area Lavoro, resta subordinata al finanziamento da parte Regione Lombardia, Ente su cui gravano gli oneri.

Lavoro flessibile

La spesa di personale con rapporti di lavoro flessibile relativa all'anno 2009 è stata di €. 1.245.213,00. =, pertanto è possibile avvalersi di tale tipologia di assunzioni, come sopra specificato, nel limite del 50% della stessa, pari a €. 622.606,50.

La Provincia di Varese ha ricevuto il finanziamento per quattro progetti candidati su Bandi Europei di cooperazione transfrontaliera, Interreg Italia-Svizzera. Per la realizzazione delle attività questi progetti finanziano integralmente anche le spese relative al personale dedicato per cui si prevede l'assunzione a tempo determinato.

Tabella 44: assunzione di personale a tempo determinato

Area Organizzativa	Settore Organizzativo	Area di Classificazione	PROFILO	N.	Termine contratto TD	Rapporto di lavoro	Progetto
Tecnica	Settore Programmazione, Sviluppo, Supporto e Monitoraggio	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Tecnico	2	31/12/2027	Tempo Parziale 50%	SMILE
Tecnica	Settore Programmazione, Sviluppo, Supporto e Monitoraggio	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Tecnico	1	30/06/2027	Tempo Parziale 50%	LASCTIVA e ECO4TICINO
Tecnica	Settore Programmazione, Sviluppo, Supporto e Monitoraggio	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario di Amministrazione	2	30/06/2027	Tempo Parziale 50%	LASCTIVA
Tecnica	Settore Programmazione, Sviluppo, Supporto e Monitoraggio	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario di Amministrazione	1	31/12/2026	Tempo Parziale 50%	RIGENERATIVA

La durata del rapporto di lavoro e la percentuale di impegno richiesto è indicativa, trattandosi di assunzioni soggette alla disciplina indicata nei rispettivi bandi di finanziamento e che devono rispettare la durata del progetto.

Un eventuale proroga del contratto sarà possibile verificata la disponibilità di risorse finanziarie eterofinanziate o di bilancio, nel rispetto della normativa vigente.

Le assunzioni sopra indicate (tab. n.9 e tab. n. 10), saranno effettuate nel rispetto della normativa vigente con le seguenti procedure:

- mobilità volontaria tra enti (art. 30 del d.lgs. 165/2001 come modificato dal decreto-legge n. 25/2025);
- utilizzo delle graduatorie di questo ente ancora valide;
- utilizzo di graduatorie ancora valide di altri enti;
- indizione procedure concorsuali e selettive.

Tabella 45: cessazioni previste per pensionamenti – anno 2027

Area Organizzativa	Settore Organizzativo	Area di classificazione	PROFILO	N.
Area Tecnica	Settore Edilizia Patrimoniale e Scolastica	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Tecnico	1
Area Tecnica	Settore Trasporto e Catasto Strade	Area degli Istruttori	Istruttore di Amministrazione	1
Area Risorse	Settore Provveditorato, Economato e Logistica	Area degli Operatori Esperti	Operatore Tecnico	1
Area Risorse	Settore Provveditorato, Economato e Logistica	Area degli Operatori Esperti	Operatore Tecnico	1
Agenzia Formativa della Provincia di Varese	Agenzia Formativa della Provincia di Varese	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Socio-Educativo	1
Area Tecnica	Settore Territorio	Area degli Istruttori	Istruttore Tecnico	1
Agenzia Formativa della Provincia di Varese	Agenzia Formativa della Provincia di Varese	Area degli Operatori Esperti	Operatore di Amministrazione	1
Agenzia Formativa della Provincia di Varese	Agenzia Formativa della Provincia di Varese	Area degli Istruttori	Istruttore di Amministrazione	1
TOTALE				8

Alla presente sottosezione 3.3 consistente nel Piano del Fabbisogno di Personale 2026-2028 il Collegio dei Revisori dei conti con verbale 29 del 27 gennaio 2026 ha espresso parere favorevole, a seguito degli accertamenti effettuati ai sensi dell'art.19, comma 8, della L. 448/2001 e, per quanto qui non espresso, si richiama il testo della Delibera Presidenziale di approvazione del presente aggiornamento.

3.4 PIANO DELLA FORMAZIONE

Per sostenere una efficace politica di sviluppo delle risorse umane, la Provincia di Varese – in armonia con quanto definito dal CCNL Funzioni Locali 2019-2021 del 16/11/2022 - assume la formazione quale leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo, da cui consegue la necessità di dare ulteriore impulso all'investimento in attività formative.

Il CCNL Funzioni Locali (periodo 2019-2021) dedica particolare attenzione alla formazione del personale (Capo V - artt. 54-56), laddove ne riassume le finalità come segue:

- valorizzare il patrimonio professionale presente negli enti;
- assicurare il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza con particolare riguardo allo sviluppo delle competenze digitali;
- garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative;
- favorire la crescita professionale del lavoratore e lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti in funzione dell'affidamento di incarichi diversi e della costituzione di figure professionali polivalenti;
- incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo.

La Direttiva del 14 gennaio 2025 a firma della Ministro della Funzione Pubblica avente ad oggetto *“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”*

sottolinea l'importanza della formazione come strumento strategico per migliorare le competenze del personale pubblico e a garantire che le iniziative formative producano valore per le persone, le amministrazioni e i cittadini.

Essa stabilisce che:

- *Formazione Obbligatoria:* Ogni dipendente deve partecipare ad almeno 40 ore di formazione all'anno. Questo obbligo si applica anche ai dirigenti, che devono garantire altresì la partecipazione attiva dei loro collaboratori.
- *Accertamento finale delle competenze acquisite, da parte dei soggetti che l'hanno attuata:*
- *Formazione di Qualità:* La formazione deve essere progettata per affrontare le sfide di un mondo in rapido cambiamento e non deve limitarsi a fornire solo conoscenze tecniche. È fondamentale che le iniziative formative siano multidimensionali e orientate al futuro.
- *Responsabilità dei Dirigenti:* La promozione della formazione costituisce uno specifico obiettivo di performance, a sensi dell'art. 21 del d.lgs. 165/2001, di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno.

La Direttiva pone un focus di attenzione particolare sulle diverse aree di competenza che devono essere sviluppate attraverso la formazione, tra cui:

- *Valori e Principi:* inclusione, etica, integrità, sicurezza e trasparenza sono fondamentali per il funzionamento delle pubbliche amministrazioni moderne.
- *Innovazione e Adattamento:* la formazione deve contribuire a rafforzare e diversificare le competenze, permettendo ai dipendenti di affrontare nuove richieste e risolvere problemi complessi.

In particolare, la formazione deve permettere:

- *la crescita delle conoscenze delle persone.* La formazione è necessaria per consentire ai dipendenti l'acquisizione e l'aggiornamento nel tempo delle conoscenze tecniche e teoriche specifiche e coerenti con il proprio ambito di lavoro, aumentando la consapevolezza rispetto agli strumenti, alle metodologie e alle normative che occorre conoscere per svolgere i compiti affidati e la capacità di seguirne le evoluzioni.

- *lo sviluppo delle competenze delle persone.* La formazione è rivolta al miglioramento delle abilità tecniche, delle capacità relazionali e delle competenze di *problem solving*, tutte essenziali per affrontare le sfide lavorative.
- *la crescita della coscienza del ruolo ricoperto da ciascuna persona.* La formazione deve contribuire alla consapevolezza del proprio ruolo e delle responsabilità all'interno dell'organizzazione o del gruppo di lavoro in cui il dipendente pubblico opera; questo livello include una maggiore coscienza etica e l'importanza del contributo individuale per il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Tra le tre dimensioni soprarichiamate, la Direttiva focalizza l'attenzione sulla crescita della coscienza del ruolo quale quella che richiede maggiore attenzione nella definizione dei futuri programmi di formazione per questo motivo, richiama sulla necessità che la formazione fornisca, oltre al trasferimento di conoscenze e competenze tecniche, la condivisione di una visione organizzativa e una prospettiva relazionale, dando valore al contributo che il lavoro del singolo dipendente fornisce al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione nel suo complesso.

La Direttiva Formazione 2025 rappresenta un passo significativo verso il rafforzamento del capitale umano nelle pubbliche amministrazioni italiane, ponendo l'accento sulla formazione continua come elemento chiave per la crescita e l'efficienza organizzativa.

La Direttiva sottolinea in più passaggi come sia essenziale che tutti i dipendenti e dirigenti comprendano e rispettino queste nuove disposizioni per garantire un servizio pubblico di qualità e in linea con le esigenze attuali e future.

In continuità con la precedente, la recente Direttiva del gennaio scorso, richiama la dimensione del valore della formazione per le persone, implicando conseguentemente uno stretto collegamento tra la formazione stessa e le politiche di gestione delle risorse umane, dando indicazioni affinché le Amministrazioni sostengano la crescita delle persone e lo sviluppo delle loro competenze in tutte le fasi della loro vita lavorativa:

- *in fase di reclutamento, prevedendo la c.d. "formazione iniziale"*
- *nei casi in cui il dipendente venga adibito a nuove funzioni o mansioni*
- *nelle progressioni professionali e ai fini dell'attivazione delle c.d. "elevate qualificazioni"*
- *in concomitanza con l'adozione di processi di innovazione che impattano su strumenti, metodologie e procedure di lavoro*
- *continuamente, durante l'intero percorso lavorativo delle persone per tutta la sua durata (life-long learning).*

La strategia di crescita e sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche nella prospettiva del rafforzamento della capacità amministrativa – e, quindi, nella generazione di valore pubblico – promossa dal PNRR può essere declinata attorno a cinque principali aree di competenza, comuni a tutte le amministrazioni:

- *le competenze di leadership e competenze manageriali (Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 28 novembre 2023) e le soft skill (Decreti del Ministro per la pubblica amministrazione 28 settembre 2022 e 28 giugno 2023)*
- *le competenze per l'attuazione delle transizioni amministrativa, digitale – ex Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023 - ed ecologica della pubblica amministrazione*
- *le competenze relative ai valori e ai principi che contraddistinguono il sistema culturale di pubbliche amministrazioni moderne (inclusione, etica, parità di genere e contrasto alla violenza – ex Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 29 novembre 2023 -, privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e integrità, promozione del lavoro agile – ex decreto del Ministro per la pubblica amministrazione dell'8 ottobre 2021).*

In linea generale all'interno di ciascuna area, la Direttiva individua almeno due diverse categorie di competenze:

- *competenze (o cultura) di base:* set di conoscenze e abilità che mirano a creare consapevolezza rispetto ad un determinato tema, a promuovere comportamenti coerenti nel proprio contesto di lavoro e a condividere valori comuni (ossia, competenze trasversali a tutti i dipendenti pubblici e non direttamente connesse a specifiche famiglie o profili professionali)

- *competenze specialistiche*: set di conoscenze e capacità specialistiche necessarie per presidiare i contenuti afferenti ad un dato ruolo o una data posizione organizzativa e in grado di incidere sulle performance individuali.

Un ultimo passaggio della Direttiva è dedicato al sistema dell'offerta formativa per il conseguimento degli obiettivi di formazione, laddove viene specificato che le amministrazioni si avvalgono in primo luogo delle risorse messe a disposizione a titolo gratuito dal Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso la piattaforma Syllabus che costituisce l'*entry point* del sistema formativo pubblico e laddove la stessa non soddisfi il fabbisogno formativo rilevato, le stesse ricorrono ad altre risorse formative, specificando che:

- possono accedere ai finanziamenti del PNRR messi a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica (ad esempio, *progetto PerForma PA*) per l'attuazione di percorsi formativi specifici connessi a finalità strategiche precipue delle singole amministrazioni, e/o relativi a particolari figure o famiglie professionali, rientranti in una o più aree di competenza di cui al par. 4 della Direttiva e non sovrapponibili con l'offerta formativa di Syllabus;
- si avvalgono dei corsi di formazione erogati dalla SNA, i cui cataloghi dei corsi sono consultabili sul sito Internet della Scuola, anche attraverso i propri "Poli formativi territoriali";
- promuovono l'iscrizione a condizioni agevolate dei propri dipendenti ad una ricca offerta formativa, che comprende corsi di laurea triennali e specialistici, master di I e di II livello delle Università aderenti all'iniziativa "*PA 110 e lode*";
- utilizzano altre risorse dedicate e/o proprie risorse finanziarie per la progettazione e la realizzazione della formazione "*in house*", il ricorso all'offerta formativa di mercato ovvero erogata dal sistema formativo pubblico.

Alla data di redazione della presente sezione del PIAO, la pre-intesa CCNL Funzioni Locali 2022-2024 siglata il 3/11 u.s. risulta in linea con i contenuti della Direttiva soprarichiamata nonché con le FAQ in materia progressivamente implementate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

In continuità con quanto previsto nel PIAO 2025-2027, nel Piano restano confermate le seguenti categorie formative fondamentali:

1. **formazione istituzionale** (il cui aspetto centrale è il *ruolo*), è la formazione che si ripete nel tempo in rapporto ad alcuni eventi aziendali significativi (inserimento neoassunti, nomina a nuove posizioni, assunzione ruoli organizzativi, processi di mobilità o di progressione verticale) affinché il personale coinvolto acquisisca ruolo all'interno dell'organizzazione;
2. **formazione continua** (il cui aspetto centrale è la *competenza*), è la formazione che accompagna lo svolgimento delle attività professionali attraverso l'arricchimento ed aggiornamento delle competenze, per l'espletamento delle proprie mansioni in un processo di formazione continua;
3. **formazione strategico-progettuale** (il cui aspetto centrale è il *risultato*), è la formazione che inerisce a cambiamenti di tipo strategico-organizzativo a rilevanza dell'intera struttura e progetti (discontinui e temporanei) di sviluppo professionale, finalizzati al raggiungimento di precisi risultati gestionali e/o organizzativi.

Le attività si distinguono in base alle seguenti aree di intervento:

1. formazione obbligatoria, ossia:

a) la formazione, informazione ed aggiornamento (ex d.lgs. 81/08) di tutte le figure aziendali, a tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, è svolta in collaborazione tra il Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP), gli Addetti al Servizio Prevenzione e Protezione (ASPP), il Datore di Lavoro e l'Ufficio Formazione Interna per un miglior raccordo di tempi e modalità di erogazione delle attività formative stesse.

La rilevazione del fabbisogno formativo viene effettuata in sede di riunione periodica, per definire il programma di massima dei corsi di formazione, informazione ed aggiornamento che, in base agli adempimenti previsti dal D.lgs. n. 81/08 e ssmmii, verranno effettuati nell'anno, in relazione alla tempistica di intervento definita con i singoli docenti;

b) formazione ed informazione continua, per il tramite della figura del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), dedicata agli adempimenti obbligatori previsti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e dell'Illegalità, sulla base delle disposizioni che vengono impartite annualmente (entro il 31 gennaio di ogni anno) dallo stesso Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (Segretario Generale) anche in materia di anticorruzione, trasparenza e codice di comportamento;

- c) formazione ed informazione continua per il tramite della figura del Responsabile della protezione dei dati (DPO) dedicata agli adempimenti in materia di privacy, accesso agli atti, trattamento, conservazione e diffusione dei dati;
- d) formazione ed informazione continua per il tramite della figura del Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD) che garantisce operativamente la trasformazione digitale dell'amministrazione, coordinando lo sviluppo dei servizi pubblici digitali e l'adozione di nuovi modelli di relazione con i cittadini, trasparenti e aperti;
- e) formazione ed informazione continua per rimuovere le discriminazioni e contrastare la violenza contro le donne, garantire le pari opportunità – in collaborazione con Comitato Unico di Garanzia (CUG) e la Consigliera di Parità della Provincia di Varese - così come previsto dalla Direttiva del 29 novembre 2023 a firma della Ministro della Funzione Pubblica avente ad oggetto *“Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme”*, così come previsto dal Piano Strategico per la Parità di genere adottato dalla Provincia di Varese.

2. formazione trasversale - sia generale che specialistica – ossia la formazione che coinvolge personale assegnati ai diversi Settori dell'Ente. In questo caso l'Ufficio Formazione Interna è competente alla programmazione, all'organizzazione e adozione di tutti gli atti conseguenti.

Sono possibili forme di accordi e collaborazioni con altri Enti pubblici, e privati, tramite stipula di apposite Convenzioni, finalizzate alla ottimizzazione e al risparmio dei costi di realizzazione delle attività di aggiornamento.

3. formazione specialistica di settore, trova tendenzialmente realizzazione nell'adesione a corsi “a catalogo”, tuttavia nel caso di un fabbisogno formativo diffuso che coinvolga un numero congruo di partecipanti l'iniziativa formativa viene realizzata su richiesta esplicita dell'Ente tramite enti formatori specializzati in materia, il singolo Dirigente è pertanto promotore dell'iniziativa formativa e compete comunque all'Ufficio Formazione Interna l'organizzazione dell'iniziativa e l'adozione di tutti gli atti amministrativi necessari per la relativa assunzione della spesa nei limiti degli stanziamenti in bilancio.

Rimane consolidata la macrostruttura di riconduzione delle proposte formative accolte - a seguito di successiva elaborazione - all'interno di ambiti/aree tematiche (*anticorruzione, giuridico-normativa, organizzazione, personale e lavoro agile, economico-finanziaria, comunicazione, tecnico-specialistica, internazionale, manageriale/competenze relazionali, CUG/Pari Opportunità, informatica e trasformazione digitale, multidisciplinare, violenza di genere, linguistica, privacy, sicurezza, transizione ecologica*).

Le attività formative trovano attuazione secondo due diverse modalità organizzative:

- **CORSI RESIDENZIALI**: da svolgersi presso la sede della Provincia di Varese, si tratta prevalentemente della predisposizione di corsi ad hoc, sulla base di specifiche esigenze e quanto definito nel Piano di Formazione Interna ed in sede di microprogettazione;
- **CORSI A CATALOGO**: da svolgersi presso sedi esterne o con modalità di formazione a distanza, selezionati dal diretto interessato congiuntamente all'Ufficio Formazione Interna tra le migliori offerte del mercato e con gestione di iscrizione e pagamento.

Ciò premesso, la programmazione formativa per il 2026 si propone di offrire un'offerta formativa sempre più ampia che consenta il rispetto degli obblighi indicati nella Direttiva del 14 gennaio 2025 a firma della Ministro della Funzione Pubblica, quanto definito nel Piano Strategico per la Parità di genere della Provincia di Varese, del fabbisogno rilevato anche tramite consultazione pubblica, perseguendo i seguenti obiettivi:

- erogare la formazione obbligatoria per legge (quali ad esempio in materia di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, in materia di anticorruzione e dal Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza, in materia di tutela della privacy, ecc);
- valorizzare e potenziare le competenze del personale attualmente in servizio nell'Ente in relazione alle attività da svolgere;
- supportare il personale neoassunto nel proprio percorso d'inserimento in Provincia di Varese;
- assicurare il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza;

- garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative;
- incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo.

In continuità con la programmazione del biennio 2024-2025 l'Amministrazione continuerà quindi a proporre una programmazione delle attività formative su vari livelli (individuale, gruppi di lavoro, struttura organizzativa), nello specifico nel corso del 2026 viene attribuito carattere prioritario alla formazione trasversale, prevalentemente svolta in forma residenziale - a gestione diretta – come da programmazione di seguito allegata al termine della presente sezione.

Nella programmazione generale delle iniziative formative residenziali verrà garantita, come di consueto, la formulazione di calendari dei corsi che tengano conto del personale con carico di cura (*cfr. obiettivo PAP 6 della Sottosezione Piano Azioni Positive*) e nel rispetto delle fasce di flessibilità previste dagli orari di servizio in uso presso l'Ente.

Alla formazione residenziale si affianca da sempre la formazione/aggiornamento individuale a catalogo – individuabile tra le offerte formative disponibili sul mercato, caratterizzata dalla specificità del fabbisogno formativo - attivabile su richiesta del Settore – e che si qualifica sia come tecnico-specialistico rientrando nella voce *“formazione/aggiornamento tecnico-specialistica professionalizzante”* sia come aggiornamento/formazione continua nelle materie di specifica competenza del Settore rientranti nella casistica *formazione specialistica/aggiornamento specialistico delle competenze per materie settoriali* (p.e. gestione del personale, economico-finanziaria) riportata nella tabella allegata al termine della presente sezione.

Accanto alla formazione progettata e finanziata con risorse proprie è prevista la possibilità per i dipendenti della Provincia di Varese di accedere a percorsi formativi finanziati e messi a disposizione da altri soggetti quali:

- INPS nell'ambito del programma *ValorePA*: corsi di formazione universitaria proposti dagli Atenei italiani in collaborazione con soggetti pubblici o privati, gratuiti per le amministrazioni che aderiscono al progetto Valore PA ed il cui accesso avviene secondo i termini comunicati dall'Ufficio Formazione Interna;
- Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito del Progetto Syllabus per la formazione digitale e non solo: formazione gratuita per le Amministrazioni che aderiscono al progetto (la Provincia di Varese ha presentato istanza di adesione nel mese di febbraio 2022) ed il cui accesso avviene secondo i termini comunicati dall'Ufficio Formazione Interna;

ed in ultimo la formazione universitaria prevista dall'introduzione di due ambiti di intervento:

- *PA110 e lode* finanziati dal Dipartimento della Funzione Pubblica
- master universitari executive di I e II livello finanziati dall'INPS

La presente programmazione potrà essere integrata in corso d'anno a fronte di fabbisogno formativo emergente legato a specifici compiti, attività e obiettivi non programmabili in fase di analisi del fabbisogno o rientranti nell'implementazione del Piano formativo previsto da Regione Lombardia per le funzioni delegate a Provincia (p.e. *Piano di gestione e attuazione di interventi finalizzati a favorire lo sviluppo delle competenze degli operatori e dei responsabili CPI della Regione Lombardia, gestione RUNTS*) e che alla data di redazione della presente Sezione non risulta ancora programmato per l'annualità 2026.

Aree interessate	Settori interessati	Tipo di formazione*	Obbligatoria o Ulteriore	Categoria	Area tematica	Ambiti di competenze-personale pubblico nella strategia del PNRR (DM 14-01-2025)	Competenze (DM 14-01-2025)	Titolo attività formativa	Tema attività formativa	Modalità di erogazione	N. persone da formare	Ore previste
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Obbligatoria	Istituzionale	Giuridico-normativa	Competenze trasversali - 2. Principi e valori nella PA	1.a Anticorruzione - integrità - trasparenza	Moduli formativi per personale neoassunto	Anticorruzione/Trasparenza/Conflitto di interessi/etica/valore pubblico/codice di comportamento/pantouflag e/whistleblowing	blend ed	100% del personale neoassunto	10
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Ulteriore	Istituzionale	Tecnico-specialistica	Transizione amministrativa - 2. Progettare e attuare la transizione amministrativa nella prospettiva di una buona amministrazione	2.e Semplificazione e dei procedimenti amministrativi e delle procedure	Moduli formativi specialistici per personale neoassunto	formazione specialistica	blend ed	100% del personale neoassunto	4
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Generale	Obbligatoria	Continua	Giuridico-normativa	Competenze trasversali - 2. Principi e valori nella PA	1.a Anticorruzione - integrità - trasparenza	Aggiornamento	Anticorruzione/Trasparenza/Conflitto di interessi/etica/valore pubblico/codice di comportamento/pantouflag e/whistleblowing/anticirlic aggio	blend ed	tutti i dipendenti	2
Area Presidenza, Segreteria e Direzione Generale	Politiche e supporto agli EE.LL. e sviluppo dell'ente di area vasta	Specifica	Obbligatoria	Continua	Giuridico-normativa	Transizione amministrativa - 2. Progettare e attuare la transizione amministrativa nella prospettiva di una buona amministrazione	2.g Gestione degli acquisti	appalti e ai contratti pubblici (programmazione, progettazione, affidamento, esecuzione)	• project management e/o project financing; • prevenzione della corruzione; • digitalizzazione; • sostenibilità e ciclo di vita dell'appalto.	modalità blend ed, e-learning, sincrona e asincrona	9	60 (3 persone) 20 (6 persone)

Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Ulteriore	Continua	Giuridico-normativa	Transizione amministrativa - 2. Progettare e attuare la transizione amministrativa nella prospettiva di una buona amministrazione	2.g Gestione degli acquisti	appalti e contratti pubblici (programmazione, progettazione, affidamento, esecuzione)	• project management e/o project financing; • prevenzione della corruzione; • digitalizzazione; • sostenibilità e ciclo di vita dell'appalto.	modalità blended, e-learning, sincrona e asincrona	persona le coinvolto per attività/ruolo	20
Area Tecnica	Tutti i Settori	Generale	Ulteriore	Strategico-progettuale	Giuridico-normativa	Transizione amministrativa - 2. Progettare e attuare la transizione amministrativa nella prospettiva di una buona amministrazione	2.g Gestione degli acquisti	Formazione/aggiornamento RUP	Formazione e aggiornamento periodico RUP in materia	modalità blended, e-learning, sincrona e asincrona	persona le coinvolto per attività/ruolo	20
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Obbligatoria	Continua	Informatica e trasformazione digitale	Transizione digitale - 1. Digitalizzazione e innovazione tecnologica	1.e Proteggere i dispositivi, i dati personali e la privacy	promuovere la cultura della cybersecurity e della prevenzione dei rischi informatici	Cybersecurity	e-learning, comunità di pratica	tutti i dipendenti	3,5
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Obbligatoria	Strategico-progettuale	Violenza di genere	Competenze trasversali - 2. Principi e valori nella PA	1.d Parità di genere	Promuovere una cultura rispetto delle differenze di genere e volta a contrastare forme di violenza e discriminazione	contrasto alla violenza sulle donne, comportamento etico, discriminazione di genere, pari opportunità	e-learning, comunità di pratica	tutti i dipendenti	7
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Ulteriore	Strategico-progettuale	CUG/Pari Opportunità	Competenze trasversali - 2. Principi e valori nella PA	1.d Parità di genere	Formazione/aggiornamento componenti CUG	CUG: compiti, funzioni e attività	e-learning, comunità di pratica	componenti del CUG	2
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Ulteriore	Continua	CUG/Pari Opportunità	Competenze trasversali - 2. Principi e valori	1.d Parità di genere	Organismi di parità: ruolo e compiti	CUG, Consigliera di Parità, Consigliera di Fiducia, Sportello d'Ascolto	e-learning, comunità di pratica	tutti i dipendenti	3

nella PA												
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Ulteriore	Continua	CUG/Pari Opportunità	Competenze trasversali - 2. Principi e valori nella PA	1.d Parità di genere	Parità di genere: tra normativa e azioni concrete	Parità di genere	e-learning, comunità di pratica	tutti i dipendenti	3
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Ulteriore	Continua	Manageriale/competenze relazionali	Transizione amministrativa - 2. Progettare e attuare la transizione amministrativa nella prospettiva di una buona amministrazione	2.b Programmazione operativa, la misurazione e la valutazione delle performance individuali di dirigenti e dipendenti, della performance organizzativa e del valore pubblico	Performance e Leadership per la PA: metodi e strumenti per la valorizzazione del merito e la creazione di valore pubblico	Performance e Leadership	e-learning, comunità di pratica	5 (Dirigenti) 19 (EQ)	7
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Ulteriore	Continua	Manageriale/competenze relazionali	Competenze trasversali - 1. Leadership e soft skills	1.b Competenze area manageriale	Lavoro agile e PA: innovare i modelli organizzativi per migliorare performance e qualità dei servizi	Lavoro Agile e Performance	e-learning, comunità di pratica	5 (Dirigenti) 19 (EQ)	9
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Obbligatoria	Strategico-progettuale	Informatica e trasformazione digitale	Transizione digitale - 1. Digitalizzazione e innovazione tecnologica	1.f Conoscere l'identità digitale ed erogare servizi on-line	accessibilità digitale	accessibilità digitale	e-learning, comunità di pratica	5 (Dirigenti) 19 (EQ)	5
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Obbligatoria	Continua	Privacy	Competenze trasversali - 2. Principi e valori nella PA	1.e Privacy	GDPR e PA	GDPR: principi, regole, cenni agli adempimenti, responsabilità, sanzioni GDPR e Accountability	lezioni frontali	tutti i dipendenti	3

Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Ulteriori	Continua	Multidisciplinare	Competenze trasversali - 1. Leadership e soft skills	1.d Competenze area relazionale	sviluppare le soft skills in ambito lavorativo	leadership e lavoro di squadra, Gestione dello stress e del conflitto, Comunicazione efficace in ambito lavorativo, Adattabilità e Resilienza	e-learning, comunità di pratica	tutti i dipendenti	2
Area Tecnica	Tutti i Settori	Specifica	Ulteriori	Continua	Tecnico-specialistica	Transizione amministrativa - 2. Progettare e attuare la transizione amministrativa nella prospettiva di una buona amministrazione	2.e Semplificazione e dei procedimenti amministrativi e delle procedure	formazione tecnico-specialistica/aggiornamento tecnico specialistico	aggiornamento competenze tecnico-specialistiche (p.e. Direttore dei Lavori, Direttore operativo, Direttore dell'Esecuzione, collaudatore, verificatore, ecc)	modalità blended, e-learning, sincrona e asincrona	tutti i dipendenti	4
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Ulteriori	Continua	Economico-finanziaria Giuridico-normativa Organizzazione Personale e lavoro agile Informatica e trasformazione digitale	Competenze trasversali - 1. Leadership e soft skills	1.a Competenze area cognitiva	formazione specialistica/aggiornamento specialistico	aggiornamento competenze specialistiche per materie settoriali	modalità blended, e-learning, sincrona e asincrona	tutti i dipendenti	4
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Obbligatoria	Continua	Sicurezza	Competenze trasversali - 2. Principi e valori nella PA	1.f Sicurezza nei luoghi di lavoro	Formazione lavoratori	generale/specifica (rischio basso/medio)	lezioni frontali	100% del personale neoassunto	4 (generale) 4-8 (specifici)
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Obbligatoria	Continua	Sicurezza	Competenze trasversali - 2. Principi e valori nella PA	1.f Sicurezza nei luoghi di lavoro	Aggiornamento lavoratori	specifici	lezioni frontali	11	6
Area Tecnica	Tutti i Settori	Specifica	Obbligatoria	Continua	Sicurezza	Competenze trasversali - 2. Principi e valori nella PA	1.f Sicurezza nei luoghi di lavoro	aggiornamento CSE	Coordinatori per la sicurezza	lezioni frontali	20	8

						valori nella PA							
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Obbligatoria	Continua	Sicurezza	Competenze trasversali - 2. Principi e valori nella PA	1.f Sicurezza nei luoghi di lavoro	Formazione/aggiornamento PS	Primo Soccorso	lezioni frontali	100% del personale neoassunto/nuova individuazione	12 (formazione) 4 (aggiornamento)	
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Obbligatoria	Continua	Sicurezza	Competenze trasversali - 2. Principi e valori nella PA	1.f Sicurezza nei luoghi di lavoro	Formazione addetti Antincendio	Addetti Antincendio	lezioni frontali	100% del personale neoassunto/nuova individuazione	8	
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Obbligatoria	Continua	Sicurezza	Competenze trasversali - 2. Principi e valori nella PA	1.f Sicurezza nei luoghi di lavoro	Aggiornamento Preposti	Preposti	lezioni frontali	25	6	
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Obbligatoria	Continua	Sicurezza	Competenze trasversali - 2. Principi e valori nella PA	1.f Sicurezza nei luoghi di lavoro	Formazione Preposti	Preposti	lezioni frontali	100% del personale nuova individuazione	12	
Tutte le Aree	Tutti i Settori	Specifica	Obbligatoria	Continua	Sicurezza	Competenze trasversali - 2. Principi e valori nella PA	1.f Sicurezza nei luoghi di lavoro	aggiornamento RLS	RLS	e-learning, comunità di pratica	3	8	
Tutte le Aree	Servizi Prevenzione e Protezione	Specifica	Obbligatoria	Continua	Sicurezza	Competenze trasversali - 2. Principi e valori nella PA	1.f Sicurezza nei luoghi di lavoro	aggiornamento ASPP	ASPP	lezioni frontali	2	8	

SEZIONE 4. MONITORAGGIO

4.1 SOGGETTI – ATTIVITÀ – SCADENZE

Il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e *Performance* avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, mentre il monitoraggio della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza avviene secondo le indicazioni di ANAC.

Dal punto di vista della gestione del Valore pubblico e delle *performance*, il monitoraggio dei risultati avviene grazie a specifiche schede obiettivo che raccolgono sia lo stato avanzamento delle fasi degli obiettivi, sia i dati e le informazioni relativi agli indicatori di *performance*. In un'apposita sezione della scheda obiettivo, tutti i risultati raggiunti vengono pesati al fine di procedere alla valutazione complessiva del grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dei responsabili di Area/Settore. Il monitoraggio viene effettuato sia nei termini di legge (entro il 31 Luglio, art. 193 del TUEL), sia infraperiodo, in momenti di confronto organizzati ad-hoc alla presenza di tutte le Elevate Qualificazioni.

Per quanto riguarda il monitoraggio della Performance anno 2024 di seguito è riportata tabella riassuntiva del raggiungimento di tutti gli obiettivi gestionali attribuiti ad Aree e Settori.⁵¹

OBIETTIVI DI GESTIONE 2024	LIVELLO DI STRATEGICITÀ / COMPLESSITÀ OBIETTIVO	DIRIGENTI	RESPONSABILI OBIETTIVO	SETTORI	Misurazione grado di realizzazione e al 31/12/2024	Valutazione Odv 2024
1.1.1 - COSTITUZIONE DELLE ZONE OMOGENEE NELL'AMBITO DEL TERRITORIO PROVINCIALE	ALTA	LOCATELLI	GIRALDO	Segreteria e Affari Generali	non misurabile	non valutabile RINVIATO AL 2025
1.3.1 - SPAZIO WEB: SITO DI INFORMAZIONE GIURIDICA	MEDIA	LOCATELLI	ALBERTINI	Avvocatura	95	90
1.3.2 - SERVIZIO WEB: I DATI TERRITORIALI PER IL PGT	MEDIA	OLIVARI/RUFFO	OLIVARI/RUFFO - TOSON	Territorio	100	100
1.3.3 - ESPLETARE LE PROCEDURE DI GARA PER I COMUNI DELLA PROVINCIA E PER ALTRI ENTI/ISTITUZIONI	ALTA	LOCATELLI	GUERRERA	Politiche di supporto agli EE.LL. e sviluppo dell'Ente di area vasta	100	100
1.3.4 - ATTIVITÀ DI SUPPORTO AI COMUNI DELLA PROVINCIA DI VARESE	ALTA	LOCATELLI	SEGRETARIO	Segretario	100	100
1.4.1 - FORMAZIONE AI COMUNI DEL TERRITORIO IN MATERIA DI TRASFORMAZIONE DIGITALE E DIRITTO AMMINISTRATIVO	BASSA	LOCATELLI	ALBERTINI	Avvocatura	100	100
1.4.2 - FORMAZIONE PERMANENTE DI PROTEZIONE CIVILE PER AMMINISTRATORI E FUNZIONARI DEI COMUNI DEL TERRITORIO	BASSA	DI GILIO	DELLA RAGIONE	Protezione Civile	non misurabile	non valutabile RINVIATO AL 2025
2.1.1 - INTERVENTI DI EDILIZIA SCOLASTICA FINANZIATI CON FONDI PNRR	ALTA	OLIVARI/RUFFO	DIRETTORE - OLIVARI/RUFFO - BELLONI	Edilizia Patrimoniale e Scolastica	100	100

⁵¹ La relazione sulla performance 2024 è disponibile al seguente link: <https://servizi-provincia-varese.e-pal.it/L190/sezione/show/363658?search=&idSezione=1668&activePage=&sort=&>

2.2.1 - REALIZZAZIONE DI SISTEMA IBRIDO COMPOSTO DA POMPA DI CALORE E IMPIANTO FOTOVOLTAICO DEL PLESSO GRAMSCI DI TRADATE	MEDIA	OLIVARI/RUFFO	BELLONI	Edilizia Patrimoniale e Scolastica	non misurabile	NON VALUTABILE
3.2.1 - AZIONI DI INFORMAZIONE E ORIENTAMENTO PER GLI ISTITUTI COMPRENSIVI DEL TERRITORIO	MEDIA	OLIVARI/RUFFO	ZAMBON	Istruzione e formazione professionale	100	100
3.2.2 - PROGETTO "GIOVANI STRANIERI" MATCHING	MEDIA	OLIVARI/RUFFO	ZAMBON	Istruzione e formazione professionale	100	100
3.2.3 - PROGETTO DI ORIENTAMENTO PROFESSIONALE NELLE SCUOLE	MEDIA	DI GILIO	MARESCA	Lavoro	100	100
4.1.1 - MOBILITA' LEGGERA	ALTA	OLIVARI/RUFFO	PIROCCA	Servizi amministrativi di supporto all'Area	100	100
4.2.1 - EDUCAZIONE ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE	MEDIA	OLIVARI/RUFFO	PIROCCA	Servizi amministrativi di supporto all'Area	100	100
4.2.2 - PROGETTI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE	ALTA	OLIVARI/RUFFO	PIROCCA	Servizi amministrativi di supporto all'Area	100	100
5.1.1 - PROCEDURA RISCOSSIONE IPT SOMME EVASE	MEDIA	BUONONATO	BUONONATO - CUMAN	Finanze e Bilancio	100	60
5.1.2 - REVISIONE INDEBITAMENTO E RIDUZIONE SOMME NON UTILIZZATE	MEDIA	BUONONATO	CUMAN	Finanze e Bilancio	100	100
5.1.3 - EFFICACIA DELLA RISCOSSIONE ATTRAVERSO L'ANALISI DI SITUAZIONI DISCREZIONALI IPT	BASSA	BUONONATO	CUMAN	Finanze e Bilancio	100	100
5.1.4 - ALIENAZIONE AUTOMEZZI VETUSTI	BASSA	BUONONATO	BUONONATO - SCOTTO	Provveditorato, Economato e Logistica	100	90
5.1.5 - RECUPERO CREDITI SERVIZI SCOLASTICI	BASSA	OLIVARI/RUFFO	GANI	Servizi Integrati di funzionamento e controlli	90	90
5.2.1 - INDIVIDUAZIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI E GESTIONALI CORRELATI ALLE STRATEGIE DI VALORE PUBBLICO: ATTIVITA' DI SUPPORTO AI DIRIGENTI	MEDIA	LOCATELLI	GIRALDO	Segreteria e Affari Generali	100	100
5.2.2 - ATTUAZIONE DELLE SCELTE STRATEGICHE DELLA PROVINCIA SULLA SOCIETA' PATRIMONIALE	ALTA	LOCATELLI	GIRALDO	Segreteria e Affari Generali	100	100
5.3.1 - VALORIZZAZIONE BENI MOBILI E OPERE DI INTERESSE ARTISTICO E CULTURALE DELLA PROVINCIA	BASSA	BUONONATO	SCOTTO	Provveditorato, Economato e Logistica	non misurabile	60

5.3.2 - PROGETTO "ISTANZE ON LINE"	MEDIA	LOCATELLI	PACE	Comunicazione interna e Servizi Ausiliari	100	100
5.3.3 - RIPENSARE IL PIAO: ATTIVITA' DI RESTYLING E SVILUPPO	ALTA	LOCATELLI	GIRALDO - MARASCIULO	Segreteria e Affari Generali - Programmazione strategica e Organizzazione	100	100
5.3.4 - CERTIFICAZIONE DI GENERE UNI/PdR 125:2022	MEDIA	LOCATELLI	SEGRETARIO - MARASCIULO	Programmazione strategica e Organizzazione	100	100
5.3.5 - ESPLETARE LE PROCEDURE DI GARA PER I SETTORI DELLA PROVINCIA	MEDIA	LOCATELLI	GUERRERA	Politiche di supporto agli E.E.LL. e sviluppo dell'Ente di area vasta	100	100
5.3.6 - MODALITA' OPERATIVE DI AFFIDAMENTO DIRETTO DI FORNITURE E SERVIZI SULLE PIATTAFORME DIGITAL PA	MEDIA	BUONONATO	SCOTTO	Provveditorato, Economato e Logistica	100	100
5.3.7 - FORMAZIONE SULL'USO DEI DATI INFORMATICI E SULLE PIATTAFORME DELL'ENTE	BASSA	BUONONATO	CADARIO	Sistemi Informativi	100	100
5.3.8 - MIGLIORARE LA SICUREZZA INFORMATICA: INTRODUZIONE AUTENTICAZIONE A DUE FATTORI	MEDIA	BUONONATO	CADARIO	Sistemi Informativi	100	100
5.3.9 - EFFETTUAZIONE TEST DI VULNERABILITA' E STESURA DELLE REMEDIATION	MEDIA	BUONONATO	CADARIO	Sistemi Informativi	100	100
5.3.10 - ATTUAZIONE PIANO DELLE ASSUNZIONI	ALTA	BUONONATO	BUONONATO - PREVEDELLO	Gestione del Personale	100	100
5.3.11 - DIMINUZIONE DEL NUMERO DELLE PRATICHE PENSIONISTICHE ARRETRATE	MEDIA	BUONONATO	PREVEDELLO	Gestione del Personale	100	100
5.3.12 - NUOVA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E ADEMPIMENTI CONSEGUENTI	MEDIA	LOCATELLI	DIRETTORE - SEGRETARIO - MARASCIULO	Programmazione strategica e Organizzazione	100	100
5.3.13 - MESSA A PUNTO DEL MONITORAGGIO SUGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE MAGGIORMENTE STRATEGICI	MEDIA	LOCATELLI	MARASCIULO	Programmazione strategica e Organizzazione	100	100
5.3.14 - CREAZIONE DATA BASE PER LA GESTIONE DEGLI OPERATORI FAUNISTICI	MEDIA	DI GILIO	MIGLIERINA	Polizia Ittica Venatoria	non misurabile	non valutabile RINVIATO AL 2025
5.3.15 - RIQUALIFICAZIONE DELLE AREE ADIBITE A PARCHEGGIO DI VIA TRENTINI E DAVERIO	MEDIA	OLIVARI/RUFFO	BELLONI - GIANI - PIROCCA	Edilizia Patrimoniale e Scolastica- Servizi Integrati di funzionamento e controlli - Servizi amministrativi di supporto all'area	100	100

5.3.16 - FORMAZIONE INTERNA BIM (Building Information Modeling) PER FIGURE TECNICHE	BASSA	OLIVARI/RUFFO	ZAMBON	Istruzione e formazione professionale	100	100
5.3.17 - VERIFICA DEI LUOGHI DI LAVORO CON POSTAZIONI DI VIDEOTERMINALE	BASSA	OLIVARI/RUFFO	DIRIGENTE	Prevenzione e Protezione	100	100
5.3.18 - INFORMAZIONE DEI LAVORATORI IN MATERIA DI TUTELA DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO	MEDIA	OLIVARI/RUFFO	DIRIGENTE	Prevenzione e Protezione	100	100
5.3.19 - RIQUALIFICAZIONE DELL'AREA ADIACENTE L'ISIS VALCERESIO DI BISUSCHIO CENTRO SPORTIVO PROVINCIALE	MEDIA	OLIVARI/RUFFO	GIANI - PIROCCA	Servizi Integrati di funzionamento e controlli - Servizi amministrativi di supporto all'area		ANNULLATO
5.3.20 - REDAZIONE REGOLAMENTO PER LA DISCIPLINA DELL'ATTIVITA' CONTRATTUALE DELLA PROVINCIA DI VARESE	BASSA	LOCATELLI	GUERRERA	Politiche di supporto agli EE.LL. e sviluppo dell'Ente di area vasta	100	100
5.3.21 - PIENA ACCESSIBILITA' FISICA ALLE STRUTTURE	BASSA	BUONONATO - RUFFO	BUONONATO - RUFFO	Responsabile accessibilità- Edilizia Patrimoniale e scolastica	100	NON VALUTABILE
5.3.22 - ORGANIZZAZIONE ON LINE DELLE SEDUTE ASSEMBLEARI	ALTA	LOCATELLI	GIRALDO	Segreteria e Affari generali	100	80
5.4.1 - COMUNICARE CON EFFICACIA CON LE GRAFICHE SUI SOCIAL MEDIA	MEDIA	LOCATELLI	SORIANO	Addetto stampa	100	80
5.4.2 - ARCHIVIO DOCUMENTALE DI DEPOSITO E STORICO: CONSERVAZIONE, ORDINAZIONE E INVENTARIAZIONE	BASSA	LOCATELLI	PACE	Comunicazione interna e Servizi Ausiliari	non misurabile	50
5.4.3 - RIORDINO DEL CONTINGENTE AUTORIZZAZIONI NCC	MEDIA	OLIVARI/RUFFO	ROSSI	Trasporto e Catasto strade	100	100
5.4.4 - AUMENTARE LE ATTIVITA' DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	MEDIA	DI GILIO	DELLA RAGIONE	Protezione Civile	non misurabile	non valutabile RINVIATO AL 2025
6.1.1 - PROTOCOLLO D'INTESA CON MUSEO MAGA PER LA PROMOZIONE DEI BENI E DEL TERRITORIO	MEDIA	DI GILIO	DIRIGENTE BERTANI	Cultura Turismo e Terzo Settore	non misurabile non misurabile	60 non valutabile

6.1.2 - RETE BIBLIOTECARIA PROVINCIALE: NUOVA CONVENZIONE CON SISTEMI BIBLIOTECARI LOCALI	MEDIA	DI GILIO	BERTANI	Cultura Turismo e Terzo Settore	100	100
6.1.3 - RETE BIBLIOTECARIA PROVINCIALE: NUOVA MODALITA' PER SERVIZIO CENTRALIZZATO SOVRACOMUNALE ASSISTENZA TECNICA AL PORTALE	MEDIA	DI GILIO	BERTANI	Cultura Turismo e Terzo Settore	100	100
6.1.4 - PROMOZIONE E VALORIZZAZIONE COMPLESSO SANTA CATERINA DEL SASSO BALLARO IN LEGGIUNO	MEDIA	RUFFO	GIANI - PIROCCA	Servizi integrati di funzionamento e controlli e servizi amm.vi di supporto all'Area	100	100
7.1.1 - REVISIONE DEL PIANO TERRITORIALE DI COORDINAMENTO PROVINCIALE	ALTA	OLIVARI/RUFFO	DIRETTORE - OLIVARI/RUFFO - TOSON	Territorio	75	85
7.2.1 - INFORMATIZZAZIONE PROCEDIMENTI DEGLI SCARICHI DEI REFLUI DOMESTICI	BASSA	OLIVARI/RUFFO	BATTAGION	Ambiente	100	100
7.2.2 - SVILUPPO DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO	MEDIA	OLIVARI/RUFFO	BATTAGION	Ambiente	60	60
7.2.3 - SALVAGUARDIA E RISANAMENTO DEL LAGO DI VARESE NELL'AMBITO DELL'ACCORDO QUADRO DI SVILUPPO TERRITORIALE (AQST)	MEDIA	OLIVARI/RUFFO	TOSON	Territorio	100	100
7.3.1 - ATTIVITÀ DI CONTROLLO DEL CINGHIALE: PREVENZIONE DELLA DIFFUSIONE DELLA PESTE SUINA AFRICANA	BASSA	DI GILIO	MIGLIERINA	Polizia Ittica Venatoria	100	100
7.3.2 - PROGETTO LIFE WOLFALPS EU AZIONE C4 - PROGRAMMA DI ATTIVITA' PER IL MONITORAGGIO DEL LUPO	MEDIA	DI GILIO	MIGLIERINA	Polizia Ittica Venatoria	100	100
7.3.3 - VALORIZZAZIONE DELLA FRUIZIONE DELLE AREE PROTETTE (PALUDE BRABIA, LAGO DI BIANDRONNO)	MEDIA	OLIVARI/RUFFO	TOSON	Territorio	100	100
7.4.1 - CENSIMENTO DELLE FERMATE BUS EXTRAURBANEE E STUDIO PER LA MESSA IN SICUREZZA DEGLI UTENTI	MEDIA	OLIVARI/RUFFO	ROSSI	Trasporto e Catasto strade	100	100
7.4.2 - TRASPORTI IN CONDIZIONI DI ECCEZIONALITÀ: INDIVIDUAZIONE DEI CORRIDOI TRA LE AREE INDUSTRIALIZZATE E I PRINCIPALI POLI LOGISTICI E INDUSTRIALI	MEDIA	OLIVARI/RUFFO	ROSSI	Trasporto e Catasto strade	100	100

7.4.3 - OPERE DI SISTEMAZIONE DEL "VERSANTE MARTICA" SULLA S.P. 62 - FINANZIATO DA UNIONE EUROPEA NEXT GENERATION EU AMBITO PNRR	BASSA	OLIVARI/RUFFO	BOSIO	Viabilità	100	100
7.4.4 - PROGETTO ALP TRANSIT - OPERE CONNESSE	ALTA	OLIVARI/RUFFO	BOSIO	Viabilità	100	100
7.4.5 - ROTATORIA S.S. 629 - S.P. 33 NEL COMUNE DI COMABBIO	ALTA	OLIVARI/RUFFO	BOSIO	Viabilità	100	100
7.5.1 - PIANO DI PROTEZIONE CIVILE PROVINCIALE	BASSA	DI GILIO	DIRIGENTE - DELLA RAGIONE	Protezione Civile	non misurabile	non valutabile RINVIATO AL 2025
8.1.1 - GOL - GARANZIA OCCUPABILITA' LAVORATORI	MEDIA	DI GILIO	DIRIGENTE - MARESCA	Lavoro	100	100
8.1.2 - ORGANIZZAZIONE DI JOB DAY E EVENTI	MEDIA	DI GILIO	MARESCA	Lavoro	100	100

Assume un'importanza fondamentale un adeguato coordinamento tra la sezione apposita dedicata alla prevenzione della corruzione e della trasparenza e gli strumenti di programmazione dell'ente, tra i quali il Piano della *Performance*, come sottolineato sia dalla Legge 190/2012 che dal D.Lgs. n. 33/2013. Al riguardo, l'art. 1 comma 8 della Legge 190/2012, prevede che l'Organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Inoltre, ai sensi dell'art. 10, comma 3, del D.Lgs. n. 33/2013, si rammenta che la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali.

Alla luce di tale quadro normativo, la Provincia di Varese garantisce un'integrazione sostanziale tra performance e prevenzione della corruzione, assicurando che gli obiettivi anticorruzione concorrano alla determinazione dei risultati della performance organizzativa e individuale. Tale integrazione è rafforzata da una metodologia consolidata che, per ciascun obiettivo gestionale, prevede l'individuazione dei rischi corruttivi e gestionali, nonché delle relative misure di mitigazione, attraverso la mappatura dei processi e l'utilizzo del "kit anticorruzione" predisposto dall'Ente.

Il monitoraggio, attualmente, viene svolto sulla totalità delle misure una volta all'anno. In ogni caso, i responsabili degli uffici e i dipendenti tutti, quando richiesto, hanno il dovere di fornire il supporto necessario al R.P.C.T. L'Ente utilizza i risultati del monitoraggio al fine di migliorare l'applicazione delle misure di contrasto del rischio e il funzionamento del sistema di gestione del rischio nel suo complesso. L'R.P.C.T. valuta anche l'idoneità delle singole misure adottate. L'inidoneità di una misura può dipendere da diversi fattori tra cui:

- l'erronea associazione della misura di trattamento all'evento rischioso dovuta ad una non corretta comprensione dei fattori abilitanti;
- una sopravvenuta modificazione dei presupposti della valutazione (es. modifica delle caratteristiche del processo o degli attori dello stesso);
- una definizione approssimativa della misura o
- un'attuazione meramente formale della stessa.

La scheda di rilevazione di eventuali scostamenti da quanto previsto, utile per il monitoraggio delle singole misure, è di seguito sinteticamente rappresentata:

Figura 6: modello per il monitoraggio delle misure anticorruzione specifiche

Misura attuata nei tempi ? (S / No) (selezionare dal menù a tendina)	Si tratta di una misura per la quale non sono state ancora avviate le attività, ma saranno avviate nei tempi previsti dalle misure di prevenzione della corruzione adottate? (S / No) (selezionare dal menù a tendina)	Si tratta di una misura per la quale sono state avviate le attività e che, dunque, sono attualmente in corso di adozione (Misure non ancora terminate nei tempi)? (S / No) (selezionare dal menù a tendina)	Si tratta di una misura per la quale non sono state ancora avviate le attività, e non saranno avviate nei tempi previsti dalle misure di prevenzione della corruzione adottate? (S / No) (selezionare dal menù a tendina)	Causa ostativa rispetto all'implementazione della misura (selezionare dal menù a tendina)	Specifiche nel caso di selezione del campo "altre motivazioni" nella colonna precedente	Idoneità della misura (S / No) (selezionare dal menù a tendina)	Specifiche nel caso di selezione del campo "No" nella colonna precedente
--	--	--	--	--	[...]	--	[...]
--	--	--	--	--	[...]	--	[...]
--	--	--	--	--	[...]	--	[...]
--	--	--	--	--	[...]	--	[...]
--	--	--	--	--	[...]	--	[...]
--	--	--	--	--	[...]	--	[...]
--	--	--	--	--	[...]	--	[...]

Come dinanzi espresso, il processo di gestione del rischio deve essere organizzato e realizzato in maniera tale da consentire un costante flusso di informazioni e *feedback* in ogni sua fase e deve essere svolto secondo il principio guida del “miglioramento progressivo e continuo”.

ALLEGATI

- 1 - MAPPATURA PROCESSI
- 2 - SCHEDE OBIETTIVI GESTIONALI – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
- 2B - SCHEDE OBIETTIVI PAP
- 3 - SCHEDE RISCHIO - ANTICORRUZIONE
- 4 - TRASPARENZA