



**PIANO
INTEGRATO**

**DI ATTIVITA' E
ORGANIZZAZIONE**

**(PIAO)
2026-2028**

annualità 2026

Art. 6 del D.L. n. 80/2021, convertito con modificazioni dalla
Legge 6 agosto 2021, n. 113 e ss.mm.ii.

Approvato con deliberazione del Comitato di Indirizzo n. 7 del 30 gennaio 2026

Sommario

PREMESSA.....	4
SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DI AIPo.....	6
1.1. L'istituzione di AIPo	6
1.2. Le "azioni " di AIPo	6
1.3. Ricerca e sviluppo	6
1.4. Le competenze di AIPo	6
1.5. I Soggetti Istituzionali	7
1.6. Analisi del contesto	8
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	8
ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	30
SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	34
2.1. VALORE PUBBLICO.....	34
Il Valore pubblico di AIPo.....	35
La comunicazione e la diffusione dei dati e delle informazioni	35
La salute interna	35
Le strategie di Valore Pubblico di AIPo	36
2.2. PERFORMANCE.....	36
Le fasi ed i soggetti del processo della Performance	36
Il sistema di valutazione della Performance di AIPo	36
La Programmazione a livello di Agenzia.....	36
Gli obiettivi di Performance per l'anno 2026.....	37
Programmazione e Valore Pubblico	39
PROGRAMMARE L'UTILIZZO DELLE RISORSE DISPONIBILI	47
2.3. ANTICORRUZIONE.....	48
Parte generale.....	48
GLI OBIETTIVI STRATEGICI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	49
I SOGGETTI COINVOLTI E I RELATIVI COMPITI	50
L'Organo di indirizzo politico	50
Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)	51
I Referenti	51
L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	51
Il Responsabile della Protezione dei Dati (DPO)	51
Il Responsabile dell'Anagrafe della Stazione Appaltante (RASA)	52
I Dirigenti	52
Il Responsabile della transizione al digitale (RTD)	52
Rapporti con: DPO e RTD.....	53
Valutazione di impatto del contesto esterno ed interno.....	55
DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI ALLE MISURE GENERALI E TRASVERSALI DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	55
PRINCIPALI ATTIVITÀ DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	55
Mappatura dei processi e valutazione del rischio	56
IL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO	58
LE MISURE GENERALI	58
LE MISURE SPECIFICHE.....	58
LA METODOLOGIA DI ANALISI DEL RISCHIO	58
Attività di prevenzione della corruzione realizzate nell'AIPo nel corso del 2025.....	59
Attività di formazione.....	62
MONITORAGGIO	63
Rendicontazione degli esiti del monitoraggio 2025	63
AIPo e il PNRR	64
Premessa e quadro giuridico	64
PNRR - La Governance interna a AIPo	64
Il Sistema dei controlli interni - PNRR.....	65

Integrazione tra Anticorruzione e Antiriciclaggio.....	65
Rapporti tra RPCT e Strutture/Unità di coordinamento per il PNRR.....	66
ADEMPIMENTI IN MATERIA DI CONFLITTO DI INTERESSI ED INCOMPATIBILITÀ.....	67
SEZIONE TRASPARENZA	68
Programmazione della trasparenza	69
Adempimento degli obblighi di pubblicazione e tutela della privacy.....	69
Stato di attuazione del Piano in ambito trasparenza.....	70
SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	72
3.1. ARTICOLAZIONE ORGANIZZATIVA	72
3.2. Organizzazione del lavoro agile	73
3.3. La normativa sul lavoro agile	73
3.4 Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile.....	73
3.5 Modalità attuative del lavoro agile.....	75
3.6 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile	75
Strutture e soggetti coinvolti: ruoli e funzioni	76
Elementi gestionali e organizzativi: strumento e processo.....	77
3.7 Programma di sviluppo del lavoro agile.....	78
Premessa.....	78
Risultati questionario.....	78
3.8 Piano di lavoro agile 2026-2028	79
3.9 Monitoraggio del lavoro agile.....	79
3.10 - Piano triennale dei fabbisogni del personale e formazione	81
3.11: PIANO TRIENNALE DELLE AZIONI POSITIVE – PTAP (2026-2028).	100
SEZIONE 4: DURATA DEL PIANO, PUBBLICAZIONE E MONITORAGGIO.....	102

Il D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni nella Legge n. 113 del 6 agosto 2021, come successivamente modificata, ha introdotto nel nostro ordinamento il **‘Piano Integrato di Attività e Organizzazione’ (PIAO)**, che deve essere adottato dalle pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti (escluse le scuole) e va presentato entro il 31 gennaio di ogni anno.

Il PIAO costituisce un tassello fondamentale della più ampia riforma delle Pubbliche Amministrazioni contenuta nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) approvato dalla Commissione europea il 13 luglio 2021.

Ha durata triennale e definisce gli strumenti e le fasi *“per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell’attività e dell’organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione”*, con l’obiettivo di 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, nel rispetto del D. Lgs. 150/2009 e della Legge 190/2012.

Il PIAO ricomprende e declina in modo integrato e coordinato:

- il **Piano della Performance**, che definisce gli obiettivi programmatici e strategici della performance di AIPO stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- il **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)**, che è finalizzato alla piena trasparenza dei risultati dell’attività e dell’organizzazione amministrativa nonché a raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall’ANAC con il Piano nazionale anticorruzione;
- il **Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)**, che stabilisce le modalità di svolgimento dello smart working quale modalità alternativa allo svolgimento della prestazione lavorativa in presenza, ed in particolare le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dell’azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati;
- il **Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP)** che, compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, definisce gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla Legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell’esperienza professionale maturata e dell’accrescimento culturale conseguito, assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;
- il **Piano della Formazione**, che individua gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all’accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all’ambito d’impiego e alla progressione di carriera;
- il **Piano Triennale delle Azioni Positive (PTAP)**, che dà attuazione alle disposizioni contenute nel D. Lgs. 11 aprile 2006 n. 198 “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell’art. 6 della L. 28 novembre 2005, n. 246” e contiene le iniziative programmate dall’Agenzia volte alla “rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne”.

Il PIAO inoltre tiene conto della mappatura delle attività e dei processi lavorativi dell’Agenzia aggiornata con determina n. 1357 del 31.10.2025, nell’ambito della quale viene identificato il flusso sotto il profilo procedimentale, organizzativo ed amministrativo in riferimento ai processi di seguito elencati:

- Programmazione e gestione opere pubbliche con i seguenti sottoprocessi: 1. Programmazione opere pubbliche 2. Progettazione di fattibilità tecnico economica 3. Espropriazione 4. Progettazione esecutiva 5. Gara procedura negoziata 6. Affidamento diretto lavori 7. Esecuzione 8. Conclusione lavori, contabilità finale e collaudo 9. Monitoraggio
- Polizia idraulica con i seguenti sottoprocessi: 1. Rilascio pareri tecnici. 2. Rilascio concessioni e autorizzazioni temporanee 3. Vigilanza e gestione amministrativa

- Gestione progetti Europei
- Gestione della Navigazione interna con i seguenti sottoprocessi: 1. Gestione delle conche e del relativo transito 2. Attività dell'ispettorato di porto 3. Attività di monitoraggio e manutenzione
- Gestione servizio di piena
- Gestione mobilità dolce
- Gestione amministrativo contabile
- Gestione dei controlli interni
- Gestione Risorse Umane con i seguenti sottoprocessi: 1. Pianificazione e gestione formazione 2. Predisposizione 'Piano delle azioni positive'
- Gestione della performance
- Gestione patrimoniale beni immobili
- Gestione patrimoniale beni mobili
- Gestione anticorruzione e trasparenza
- Gestione Comunicazione
- Predisposizione e gestione del 'Piano organizzativo lavoro agile'
- Gestione atti di natura convenzionale
- Gestione atti deliberativi (Comitato di Indirizzo)
- Gestione servizi sistema informativo
- Gestione documentale
- Gestione affari legali
- Gestione laboratorio geotecnico
- Gestione qualità aziendale
- Gestione acquisti beni e servizi con i seguenti sottoprocessi: 1. Programmazione acquisti 2. Procedure di acquisto 2.a. Gestione gara/procedura negoziata 2.b. Gestione affidamento diretto 2.c. Acquisto tramite buono economale 3. Esecuzione servizio o fornitura 4. Gestione cassa economale
- Gestione dei progetti finanziati dal PNRR
- Predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione
- Attività antiriciclaggio con il seguente sottoprocesso: 1. Gestione segnalazioni operazioni sospette.

Il documento tiene conto altresì del Piano triennale per l'informatica di AIPo 2024-2026, aggiornamento 2026, approvato con Deliberazione del Comitato di Indirizzo n. 45 del 22.12.2025, pubblicato sul Portale trasparenza dell'Agenzia – sezione "Atti generali", al quale si rinvia per completezza di informazione.

L'integrazione fra il presente PIAO e gli altri atti programmatici delle attività dell'Ente, ed in particolare del richiamato Piano per l'Informatica, definisce inoltre le azioni in tema di **piena accessibilità** all'amministrazione, fisica e digitale da parte dei cittadini, compresi gli ultrasessantacinquenni ed i cittadini con disabilità.

Il PIAO inoltre prevede le modalità e le azioni finalizzate al **pieno rispetto della parità di genere**, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il PIAO definisce anche le modalità di **monitoraggio degli esiti**, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione degli utenti stessi.

Il PIAO ed i suoi aggiornamenti devono essere pubblicati entro il 31 Gennaio di ogni anno sul sito di AIPo, salvo diversa disposizione di Legge, e inviati al Dipartimento della funzione pubblica tramite l'apposita piattaforma.

Il PIAO, quindi, semplifica gli adempimenti dell'amministrazione e consente, in una logica integrata, di ricondurre ad un unico documento le scelte operative di sviluppo strategico di AIPo, in perfetta linea con il percorso di semplificazione amministrativa.

SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DI AIPo

1.1. L'istituzione di AIPo

L'Agenzia Interregionale per il fiume Po – AIPo è stata istituita nel 2003 con quattro leggi approvate dai Consigli delle Regioni del Po: Piemonte, Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto. Ente strumentale di queste Regioni, AIPo raccoglie l'eredità del disciolto "Magistrato per il Po", organo statale creato nel 1956.

AIPo cura la gestione del reticolo idrografico principale del maggiore bacino idrografico italiano, occupandosi, essenzialmente, di sicurezza idraulica, demanio idrico e navigazione fluviale.

Per tali funzioni, AIPo è articolata sul territorio con molteplici sedi dislocate - da Torino/Moncalieri a Rovigo - oltre alla sede principale di Parma. La governance dell'Agenzia prevede: un Comitato che dà gli indirizzi "politici" di azione, costituito da Assessori delle quattro Regioni (dietro nomina dei rispettivi Presidenti); il Direttore, legale rappresentante dell'Ente; un Collegio di revisori che ne cura la regolarità contabile e finanziaria.

Al **personale** di AIPo si applica il CCNL Funzioni Locali.

1.2. Le "azioni " di AIPo

- Realizzare e mantenere opere pubbliche per la difesa idraulica e per la sistemazione, corretto assetto morfologico e valorizzazione del reticolo fluviale principale del bacino del Po.
- Compiti e attività di Polizia Idraulica ai sensi del Testo Unico n. 523/1904 coordinato con il R.D. 2669/1937 per la gestione del relativo demanio idrico (opere idrauliche, beni demaniali e risorse idriche).
- Gestire gli eventi di piena, partecipando alla previsione (limitatamente all'asta principale del fiume Po), al monitoraggio sull'intero reticolo di competenza, e intervenendo sulle opere idrauliche relative, per fronteggiare situazioni di criticità e di rischio.
- Realizzare e gestire le opere atte a consentire e migliorare la navigazione fluviale.
- Compiti e attività di progettazione, costruzione, manutenzione e gestione delle infrastrutture per la mobilità ciclistica relative alle pertinenze idrauliche di competenza, a seguito di stipula di specifici accordi con le Regioni interessate.

1.3. Ricerca e sviluppo

A supporto delle attività di progettazione, AIPo ha creato specifiche strutture attrezzate sia per prove di caratterizzazione geotecnica dei terreni e dei materiali, sia per la modellazione fisica di parti di fasce fluviali, nodi idraulici, opere quali sbarramenti, dighe, ecc: si tratta dei tre laboratori del "Polo scientifico" AIPo, ubicati a Boretto (Reggio Emilia). L'attività di ricerca si avvale del knowhow e della collaborazione delle Università e di enti qualificati, in una significativa rete di sinergie produttive, conoscitive e scientifiche.

1.4. Le competenze di AIPo

Le principali attività consistono nella progettazione ed esecuzione degli interventi sulle opere idrauliche di prima, seconda e terza categoria, di cui al Testo Unico n. 523/1904, sull'intero bacino del Po; nonché nei compiti Polizia Idraulica e Servizio di Piena sulle opere idrauliche di prima, seconda (R.D. 2669/1937) e terza categoria arginata (art. 4 comma 10 ter Legge 677/1996); inoltre, gestione e manutenzione delle opere per la navigazione fluviale nei tratti di competenza e, relativamente ad alcune aree, progettazione ed esecuzione di opere per la "mobilità dolce".

Le problematiche connesse con la stabilità arginale e la tutela delle opere idrauliche erano già note in tempi remoti mentre gli interventi ed i servizi di tutela, pur già esistenti, vennero sistematizzati su tutta l'asta praticamente dall'unità d'Italia con l'istituzione degli uffici provinciali del Genio Civile, ed in seguito con l'emanazione del R.D. 25 luglio 1904 n. 523: "Testo Unico delle disposizioni di legge intorno alle opere idrauliche delle diverse categorie", e del R.D. 9 dicembre 1937 n. 2669: "Regolamento sulla tutela delle opere idrauliche di prima e seconda categoria e delle opere di bonifica".

Tali disposizioni di legge, tuttora vigenti seppure con qualche integrazione e modifica, hanno regolato e regolano tuttora l'attività di Polizia Idraulica e Servizio di Piena. In particolare, il R.D. 523/1904 all'art. 96 prende in esame e regola tutte le attività che possono arrecare danni alle arginature.

Il corpo normativo relativo alle materie di cui si occupa, a vario titolo, la struttura operativa dell'Agenzia Interregionale per il fiume Po, si è via via arricchito nel corso degli anni.

Risulta di particolare importanza la legge 183/89 sulla difesa del suolo, con la quale vennero istituite le Autorità di Bacino, grazie alla quale sono state emanate importanti normative quali il "Piano Stralcio delle Fasce Fluviali" (P.S.F.F., 1995), in cui per la prima volta è stata introdotta, a livello di bacino, la suddivisione delle pertinenze fluviali in fasce aventi diverso grado di interesse da parte dei fenomeni di deflusso: fascia A o di deflusso della piena ordinaria, fascia B o di esondazione per la piena di riferimento ($Tr=200$ anni), fascia C o inondazione per piena catastrofica ($Tr=500$ anni). Fatto ancor più significativo, all'interno di tali fasce sono state normate le attività ammesse e vietate, mettendo quindi definitivamente un freno alle pericolose intromissioni urbanistiche negli ambiti di pertinenza fluviale ed alle attività antropiche.

Le attività iniziate col P.S.F.F. sono proseguite col "Piano per l'Assetto Idrogeologico" (P.A.I., 2001) che, inglobando i contenuti dei precedenti piani stralcio (fra cui il PS45 redatto in conseguenza degli eventi alluvionali del novembre '94), ha preso organicamente in esame tutte le varie situazioni di criticità idrogeologica del bacino.

Per quanto riguarda il reticolo idrografico relativo ai corsi d'acqua principali (interessati dalle fasce fluviali), il progetto di assetto idraulico per la messa in sicurezza, una volta analizzate le situazioni di dissesto in atto, è proseguito determinando dapprima la portata di riferimento ($Tr=200$ anni), studiando quindi la risposta idraulica della rete fluviale ed ipotizzando l'assetto di progetto sulle aste principali del bacino.

Dal 2007 la Regione Lombardia, in base alla Legge Regionale 30/2006 e a una convenzione con AIPO, ha affidato all'Agenzia le competenze in materia di navigazione interna del sistema idroviario padano-veneto e demanio fluviale in precedenza gestite dalla soppressa Azienda Porti di Cremona e Mantova.

Tra i compiti principali della Direzione Navigazione Interna ci sono la gestione del sistema idroviario del fiume Po e delle idrovie collegate (canali Pizzighettone-Cremona e Mantova-Adriatico) e la progettazione e costruzione delle relative opere idrauliche.

Dal 2010, in base a una convenzione sottoscritta tra Regione Emilia-Romagna e AIPO sono state conferite a quest'ultima le competenze fino ad allora esercitate dall'ARNI, l'Azienda Regionale per la Navigazione Interna. Con l'approvazione di apposite norme (art. 37 della L.R. n. 9/2009 e l'art. 54 della L.R. n. 24/2009) l'Emilia-Romagna ha infatti stabilito la soppressione dell'ARNI (istituita nel 1989), riappropriandosi delle sue funzioni e assegnandole dal 1° febbraio 2010 all'AIPO. Essa sancisce l'affidamento ad AIPO di specifiche competenze attività in materia di navigazione interna, gestione del sistema idroviario padano-veneto e gestione operativa del demanio fluviale.

Con Legge Regionale del 30 luglio 2015, n. 13 in tema di *"Riforma del sistema di governo regionale e locale e disposizioni su città metropolitana di bologna, province, comuni e loro unione"* agli articoli 33-34-35 sono state definite le funzioni delegate ad AIPO in materia di navigazione interna, le disposizioni in materia di personale, risorse finanziarie e strumentali di AIPO e si è provveduto all'affidamento e attribuzione ad AIPO dei beni regionali funzionali alle attività delegate.

Nel corso del 2020-2021, le quattro Regioni istitutive, con propri provvedimenti legislativi, hanno assegnato ad AIPO compiti e attività di progettazione, costruzione, manutenzione e gestione delle infrastrutture per la mobilità ciclistica relative alle pertinenze idrauliche di competenza, a seguito di specifici accordi con le Regioni interessate, con particolare riferimento al progetto VENTO.

1.5. I Soggetti Istituzionali

I diversi soggetti istituzionali che coadiuvano AIPO, ciascuno per la parte di competenza, nello svolgimento delle proprie funzioni, sono stati individuati attraverso l'Accordo Costitutivo di AIPO stipulato dalle quattro Regioni di riferimento, ovvero Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna e Veneto, e sono di seguito descritti:

- Il Comitato di Indirizzo è un organo collegiale formato dagli Assessori delle Regioni competenti in materia, con Presidenza a rotazione di durata biennale.

Principali competenze del Comitato di Indirizzo:

- conferisce e revoca l'incarico di Direttore;
- stabilisce gli obiettivi programmatici e ne verifica l'attuazione;

- definisce le articolazioni territoriali;
 - approva il regolamento di organizzazione e il regolamento di contabilità proposti dal Direttore;
 - approva il bilancio di previsione, le relative variazioni e il conto consuntivo predisposti dal Direttore;
 - approva la relazione programmatica sull'attività dell'agenzia predisposta dal Direttore;
 - delibera in materia di accordi per l'avvalimento.
- Il Direttore è scelto dal Comitato d'indirizzo tra persone di comprovata esperienza e competenza che abbiano ricoperto incarichi di responsabilità gestionale presso strutture pubbliche o private. È assunto con contratto di lavoro subordinato di durata non superiore a 5 anni e prorogabile una sola volta;
 - Il Comitato Tecnico è costituito al fine di garantire il raccordo operativo tra l'attività dell'Agenzia e quella delle Regioni;
 - Il Collegio dei Revisori, nominato dal Comitato di Indirizzo con deliberazione n. 27 del 25.07.2024, dura in carica tre anni ed è composto da tre membri effettivi ed un supplente, iscritti nel registro dei revisori dei conti;
 - L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), nominato dal Comitato di Indirizzo con deliberazione n. 24 del 4 agosto 2025;
 - Il Comitato Unico di Garanzia (CUG) di AIPo, costituito con determina n. 203 del 27.02.2024 con la durata di quattro anni;
 - Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), nominato con delibera del Comitato di Indirizzo n. 23 del 30.07.2025;
 - Il Data Protection Officer (DPO), Dott. Massimo Zampetti, incaricato con atto di nomina in data 16.08.2021, poi rinnovato con determina n. 975 del 01.08.2025;
 - Il Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD), individuato con delibera del Comitato di Indirizzo n. 39 del 15 luglio 2022 nella persona del Dott. Filippo Cambareri, Dirigente di ruolo presso la Direzione Centrale Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi informativi;
 - Il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), Ing. Claudio Cattabiani, individuato con determina n. 619 del 20.05.2025;
 - Il Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità, individuato con determina n. 31 del 20.01.2026 nella persona dell'Ing. Remo Passoni, Dirigente della Direzione Tecnica Centrale;
 - Le Organizzazioni Sindacali del comparto e della dirigenza (OOSS) e la Rappresentanza Sindacale Unitaria (RSU), eletti il 16 aprile 2025;
 - L'Organismo Paritetico per l'Innovazione (OPI), costituito con determina direttoriale n. 586 del 07.06.2022.

1.6. Analisi del contesto

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Bacino del Po - alcuni dati

Lunghezza del fiume Po: 652 km

Sorgente: Monte Monviso (Piemonte)

Foce (delta): Mare Adriatico (Veneto-Emilia-Romagna)

Estensione del bacino: circa 74.000 km²

Portata ordinaria alla sezione di chiusura del bacino (Pontelagoscuro): circa 1.500 m³/s

Portata massima alla sezione di chiusura del bacino: oltre 10.000 m³/s

Numero di affluenti: 141

Grandi laghi del bacino: Lago di Garda: 370 km²; Lago Maggiore: 210 km²; Lago di Como: 145 km²;

Lago d'Iseo: 65 km²

Lunghezza delle arginature lungo il corso del fiume Po: oltre 1000 km

Lunghezza delle arginature sull'intero bacino: circa 3.600 km

Numero casse di laminazione di competenza di AIPo al 2024: 24 (alcune operative, altre in fase di realizzazione)

Estensione aree protette: 517.000 ha (26% delle aree protette in Italia)

Numero Regioni interessate: 7 italiane (principalmente: Piemonte, Lombardia Emilia-Romagna e Veneto)

e il Canton Ticino (CH)
Numero di Comuni del bacino: 3210
Popolazione residente: circa 16 milioni

Il bacino idrografico tributario del Po si estende per circa 74000 Km² e abbraccia, pressoché interamente, il territorio di quattro regioni (Valle d'Aosta, Piemonte, Lombardia ed Emilia-Romagna più parte del Veneto per quanto riguarda il delta in Provincia di Rovigo), oltre a modeste porzioni delle regioni finitime (Liguria, Toscana e la Provincia Autonoma di Trento), nonché circa 150 Km² di territorio svizzero. In totale sono interessate 24 province e 3200 comuni. Esso è solcato da 4500 km di corsi d'acqua, con una estensione di arginature di seconda e terza categoria di 3564 km.

Particolarmente impegnative, soprattutto per l'ormai intensissima antropizzazione dell'intero bacino e per l'aumentata sensibilità delle popolazioni nei riguardi dei problemi connessi alla tutela ambientale e fluviale, sono le funzioni svolte dall'Agenzia in materia di polizia idraulica.

Strettamente connesse alla gestione delle opere idrauliche e alla polizia idraulica sono la direzione ed il coordinamento del Servizio di Piena, che si espleta lungo i tratti del Po e dei suoi affluenti interessati da opere idrauliche di prima e di seconda categoria, i tratti, cioè posti in corrispondenza di confini nazionali e quelli le cui arginature continue sono poste a protezione degli abitati delle opere pubbliche e degli insediamenti più importanti per la collettività, oltreché sui tratti arginati di terza categoria di una certa rilevanza.

In seguito, AIPo ha ricevuto da Regione Lombardia e da Regione Emilia-Romagna le competenze in materia di gestione e miglioramento delle infrastrutture per la navigazione fluviale.

AIPo è ente strumentale delle Regioni Piemonte, Lombardia, Emilia-Romagna e Veneto.

Con compiti diversi opera nel bacino del Po anche l'Autorità di bacino del fiume Po, che ha compiti relativi ad attività di studio e di predisposizione del Piano di Bacino, della programmazione, del coordinamento e del controllo dei relativi Piani Stralcio a livello di sottobacino, per effetto delle nuove norme sulla difesa del suolo (Legge 183/89).

Tutto ciò dimostra una continua collaborazione con altre pubbliche amministrazioni ed enti locali e territoriali.

L'economia mondiale

Il Fondo monetario internazionale (World Economic Outlook, ottobre 2025) sottolinea come le regole dell'economia globale sono in divenire, dopo che a partire dallo scorso febbraio gli Stati Uniti hanno avviato una nuova politica tariffaria, successivamente più volte variata e complessivamente mitigata da accordi individuali tra paesi. L'economia mondiale si sta adattando a un nuovo quadro caratterizzato da protezionismo e frammentazione, che dovrebbe condurre a una crescita più contenuta. Molti dei paesi economicamente più importanti hanno adottato politiche fiscali più espansive sollevando dubbi sulla sostenibilità delle pubbliche finanze.

Nelle previsioni la crescita globale nel 2025 (+3,2 per cento) risulterà solo lievemente più contenuta dell'anno precedente e verrà limata ulteriormente al 3,1 per cento nel 2026. La dinamica del commercio mondiale dovrebbe mostrare una certa resistenza nel 2025 (+3,5 per cento) per poi rallentare nel 2026 (+2,3 per cento), con sensibili variazioni nei flussi. L'inflazione nelle economie avanzate dovrebbe tendere a ridursi al 2,5 per cento nel 2025 e poi al 2,2 per cento nel 2026.

Una serie di fattori di rischio potrebbe incidere negativamente su questo scenario: un rafforzamento delle politiche protezionistiche e delle tensioni commerciali, un'eccessiva crescita del debito sovrano, una fase di instabilità dei mercati finanziari, un acuirsi dei conflitti regionali in corso.

Secondo le stime del Fondo monetario internazionale, negli Stati Uniti la crescita del prodotto interno lordo si ridurrà significativamente al 2,0 per cento nel 2025 e resterà sostanzialmente stabile l'anno prossimo (+2,1 per cento), sostenuta dalla politica fiscale espansiva e dall'allentamento della politica monetaria da parte della Banca centrale (Fed), ma contenuta dall'incertezza politica, dalle limitazioni commerciali e da una minore crescita della forza lavoro e dell'occupazione.

In Cina il rallentamento della crescita economica prosegue, anche se appare più graduale, e il prodotto interno lordo dovrebbe crescere nel 2025 del 4,8 per cento per poi ridurre la sua dinamica ancora nel 2026 (4,2 per cento). Le misure governative introdotte a sostegno dell'economia hanno sostenuto i consumi.

In Giappone, dopo una stasi nel 2024, l'attività economica dovrebbe accelerare nel 2025 (+1,1 per cento), per poi rallentare nel prossimo anno (+0,6 per cento). La dinamica è sostenuta da un'attesa ripresa della crescita dei salari reali che sosterrà i consumi controbilanciando l'incertezza delle politiche commerciali e un indebolimento della domanda estera.

L'Unione europea

La Commissione europea (European Economic Forecast, novembre 2025) sottolinea come la crescita economica nell'Area dell'euro abbia accelerato rispetto all'anno precedente, nonostante il peggioramento delle condizioni esterne e una maggiore incertezza. Le esportazioni sono aumentate nel periodo precedente all'introduzione dei nuovi dazi statunitensi, ma anche gli investimenti hanno mostrato una dinamica superiore alle attese e in recupero rispetto allo scorso anno. Le previsioni assumono che il livello delle tariffe non vari nell'intervallo di previsione.

La crescita reale del prodotto interno lordo nei paesi dell'Area dovrebbe accelerare dallo 0,9 per cento del 2024 all'1,3 per cento nel 2025 e ridursi lievemente nel 2026 (+1,2 per cento). La crescita sarà trainata da un contenuto aumento della domanda interna.

I consumi privati dovrebbero continuare a crescere all'1,3 per cento nel biennio grazie a una graduale riduzione della propensione al risparmio, che resta elevata, e all'aumento del reddito disponibile, derivante da una buona condizione del mercato del lavoro e da un declino dell'inflazione.

La dinamica degli investimenti invertirà la tendenza negativa precedente e ritornerà positiva nel 2025 (+2,2 per cento), poi accelererà ulteriormente nel 2026 (+2,5 per cento). In particolare, gli investimenti in attrezzature saranno spinti dalla buona condizione finanziaria delle imprese, dalla manovra fiscale attuata in Germania e da un maggiore impiego dei fondi della Recovery and Resilience Facility. Gli investimenti in costruzioni avranno lo stesso andamento, ma con una dinamica più contenuta nel 2026.

Le esportazioni dovrebbero crescere con un ritmo più rapido quest'anno (+1,5 per cento), che sarà solo lievemente inferiore nel 2026 (+1,4 per cento). Ma nel complesso il contributo delle esportazioni nette alla crescita del prodotto interno lordo dell'Unione dovrebbe restare negativo nel biennio, a fronte della superiore dinamica delle importazioni.

La crescita dell'occupazione rallenta rispetto al 2024, ma ci si attende che continui a procedere ancora con un passo più contenuto, sia nel 2025 (+0,6 per cento), sia nel 2026 (+0,5 per cento), così da mantenere la lenta e graduale tendenza alla riduzione del tasso di disoccupazione, che dal 6,3 del 2025 scenderà al 6,2 per cento nel 2026.

Il processo di rientro dell'inflazione in corso dovrebbe vedere scendere la dinamica dei prezzi al consumo al 2,1 per cento nel 2025, dal precedente 2,4 per cento, e contenerla ulteriormente nel 2026 (+1,9 per cento), riportandola al di sotto del livello obiettivo della Bce.

Coerentemente con questa tendenza, con effetto lo scorso giugno, la Banca Centrale Europea ha tagliato di altri 0,25 punti percentuali i suoi tre tassi di interesse di riferimento, per l'ottava volta di seguito dopo l'avvio della fase di allentamento nel giugno 2024, portandoli nell'intervallo tra il 2,00 e il 2,40 per cento, e ha successivamente dichiarato la sua politica monetaria equilibrata e guidata dai dati a fronte dell'aumentata incertezza internazionale.

La politica fiscale dovrebbe mantenere una connotazione neutrale nel biennio, ma con forti differenze tra i paesi membri. Il disavanzo pubblico sarà sostenuto dall'aumento degli investimenti pubblici e delle spese per la difesa, insieme con la crescita della spesa per interessi. Nell'area dell'euro il deficit dovrebbe salire dal 3,1 per cento dello scorso anno al 3,2 per cento nel 2025 e ancora al 3,3 per cento nel 2026.

Il rapporto tra debito lordo delle pubbliche amministrazioni e Pil è aumentato e tenderà ancora a crescere e più rapidamente, passando dall'88,1 del 2024, all'88,8 nel 2025 e all'89,8 per cento nel 2026, per effetto di deficit elevati non vengono controbilanciati da una adeguata crescita dell'attività.

Dopo un biennio in recessione il prodotto interno lordo in Germania crescerà di paio di decimali nel 2025 (+0,2 per cento), per avviare una fase di recupero dal 2026 (+1,2 per cento), sostenuta dalla spesa pubblica e dalla crescita salariale a controbilanciare un impatto negativo sulle esportazioni.

Al contrario, nel 2025 la crescita dell'attività economica in Francia rallenterà nel 2025 (+0,7 per cento) e non sarà sostanzialmente superiore nel 2026 (+0,9 per cento), gravata dall'incertezza, in ambito politico e economico, e da un necessario aggiustamento del bilancio pubblico che graverà sulla domanda interna. La dinamica del prodotto interno lordo spagnolo resta chiaramente la più elevata tra quella delle quattro maggiori economie dell'area, nonostante un rallentamento nel 2025 (+2,9 per cento) che proseguirà anche nel 2026 (+2,3 per cento), guidata dalla domanda interna, sostenuta sia da una buona condizione del mercato del lavoro, che spinge i consumi, sia dagli investimenti.

L'Italia

Secondo Prometeia, la crescita del prodotto interno lordo nel 2025 non andrà oltre lo 0,5 per cento, frenata dalla persistente debolezza dei consumi, nonostante la ripresa degli investimenti, tenuto conto di un contributo alla crescita negativo da parte delle esportazioni nette e con una politica fiscale neutrale per perseguire il rientro dell'indebitamento al di sotto della soglia del 3,0 per cento. Sotto queste condizioni, le prospettive di crescita per il 2026 non variano sostanzialmente (+0,7 per cento).

I consumi delle famiglie aumenteranno solo lievemente anche nel 2025 (+0,6 per cento), come pure nel 2026 (+0,7 per cento), stante la limitata crescita del reddito disponibile, nonostante il rientro dell'inflazione. Nel 2024 gli investimenti sono rimasti invariati, compensando la flessione di quelli industriali con la coda della tendenza positiva di quelli in costruzioni. Nel 2025 si dovrebbe avere una ripresa degli investimenti (+2,9 per cento), sostenuta sia da quelli strumentali, sia da quelli in costruzioni. Successivamente, a fronte di un arretramento degli investimenti in costruzioni, nonostante una forte accelerazione di quelli in attrezzature, il ritmo del processo di accumulazione rallenterà nuovamente (+1,9 per cento). La politica commerciale protezionistica statunitense, soprattutto con l'incertezza introdotta, influenza con decisione i flussi commerciali. Ci si attende che nel 2025 le esportazioni italiane di beni e servizi non crescano più dello 0,7 per cento, mentre per il 2026 è previsto un rafforzamento dei flussi commerciali e un aumento delle esportazioni dell'1,3 per cento, grazie anche alla ripresa del ciclo economico in Germania.

La dinamica dei prezzi al consumo, dopo essersi ridotta decisamente nel 2024 (+1,0 per cento), ha avuto un rimbalzo nel 2025 (+1,6 per cento) e dovrebbe confermare questo ritmo anche nel 2026 (+1,7 per cento), rimanendo al di sotto dell'obiettivo della Bce.

Il mercato del lavoro rimane solido. Nel 2025 l'occupazione cresce ancora (+1,0 per cento), anche se in misura più contenuta rispetto al 2024, e il tasso di disoccupazione scende a un livello minimo non osservato da decenni (6,2 per cento). Per i prossimi anni, tenuto conto della diminuzione della popolazione in età da lavoro, nonostante un tasso di partecipazione crescente, si prospetta una crescita più contenuta delle forze di lavoro. Nel 2026 la crescita degli occupati risulterà ancora più limitata (+0,3 per cento) e il tasso di disoccupazione resterà invariato (6,2 per cento).

Gli investimenti pubblici aumentano, ma si riduce la spesa primaria corrente e salgono le entrate, migliora quindi il saldo primario (positivo) che, nonostante una spesa per interessi in crescita contenuta, ridurrà l'indebitamento netto in rapporto al Pil al 3,1 per cento nel 2025. Tenuto conto dei provvedimenti in finanziaria, questo rapporto scenderà al 2,8 per cento nel 2026, portando l'Italia fuori dalla procedura di infrazione per indebitamento eccessivo. Poiché l'effetto positivo della crescita economica continuerà a essere inferiore a quello negativo del costo del debito, il rapporto tra debito pubblico e Pil ha ripreso e continua a crescere, gravato anche dalla contabilizzazione ai fini del calcolo del debito dei crediti fiscali edilizi secondo il criterio di cassa. Quindi il rapporto passerà dal 134,9 del 2024 al 136,8 per l'anno in corso, ma dovrebbe poi salire ancora al 138,1 nel 2026.

L'economia regionale

Nelle stime più recenti (Prometeia, Scenari per le economie locali) la crescita del prodotto interno lordo regionale dovrebbe accelerare lievemente nel 2025 (+0,6 per cento), sostenuta dalla domanda interna, in particolare da una lieve accelerazione dei consumi e da una più marcata degli investimenti, a fronte di una nuova riduzione delle esportazioni, ma più contenuta di quella dello scorso anno. Il ritmo dell'attività economica dovrebbe accelerare lievemente il passo anche nel 2026 facendo salire il Pil dello 0,9 per cento con consumi in crescita costante, un rallentamento degli investimenti, ma soprattutto una contenuta crescita delle esportazioni. Nel lungo periodo, il Pil regionale in termini reali nel 2025 dovrebbe risultare superiore di solo il 5,1 per cento rispetto al massimo toccato nel 2007 prima della crisi finanziaria e superiore del 15,8 per cento rispetto a quello del 2000.

Nel biennio l'andamento dell'attività in regione mostrerà un profilo sostanzialmente analogo a quello nazionale e solo lievemente più sostenuto. La crescita del prodotto interno lordo italiano si ridurrà lievemente allo 0,5 per cento nel 2025 e salirà solo allo 0,7 nel 2026. Nel lungo periodo l'andamento dell'economia regionale appare migliore rispetto a quello nazionale, ma non sostanzialmente. Il Pil italiano in termini reali nel 2025 risulterà superiore di solo l'1,9 per cento rispetto a quello del 2007 e del 10,1 per cento rispetto al livello del 2000.

Nel 2025, la classifica della crescita economica delle regioni italiane dovrebbe essere guidata dal Veneto (+0,7 per cento) seguito da sette altre regioni, tra cui l'Emilia-Romagna e la Lombardia, con un Pil in crescita dello 0,6 per cento. Nel 2026 sarà l'Emilia-Romagna (+0,9 per cento) a passare in testa a questa classifica, seguita dal Lazio (+0,8 per cento).

Nel 2025 la crescita dei consumi delle famiglie accelererà lievemente (+0,8 per cento) confermandosi

superiore alla dinamica del Pil. Nelle stime, l'andamento dei consumi si manterrà costante (+0,8 per cento) anche nel 2026 nonostante l'accelerazione del Pil. Gli effetti sul tenore di vita nel lungo periodo sono evidenti. Nel 2025 i consumi privati aggregati risulteranno solo lievemente superiori (+1,4 per cento) rispetto a quelli del 2019, ovvero a quelli antecedenti la pandemia, e superiori di solo 11,3 punti percentuali rispetto al livello del 2000. Inoltre, rispetto a quell'anno la crescita dei consumi in regione risulterà inferiore di 4,5 punti percentuali rispetto a quella, già scarsa, del Pil.

Nel 2025 la crescita degli investimenti fissi lordi dovrebbe mostrare una ripresa (+2,3 per cento), ma, nonostante la discesa dei tassi di interesse, la progressiva riduzione dei sostegni pubblici, in particolare, dei "bonus" a favore delle costruzioni, condurrà a un contenimento della dinamica del processo di accumulazione nel 2026 (+0,7 per cento). Anche l'evoluzione del processo di accumulazione appare debole nel lungo periodo. Nel 2025 gli investimenti in termini reali risulteranno superiori del 4,2 per cento rispetto a quelli del 2008, ovvero a quelli precedenti al declino del settore delle costruzioni, e supereranno del 24,0 per cento quelli del 2000, con un ritmo di crescita medio annuale ben inferiore all'uno per cento. Dopo una sostanziale flessione nel 2024, le esportazioni regionali in termini reali nel 2025 dovrebbero contenere la tendenza discendente (-1,3 per cento) e solo nel 2026 dovrebbero riprendere una contenuta crescita delle vendite all'estero regionali (+1,8 per cento). Comunque, al termine del 2025 il valore reale delle esportazioni regionali dovrebbe risultare superiore addirittura del 85,6 per cento rispetto al livello del 2000 e del 34,2 per cento rispetto a quello del 2007. Si tratta di un chiaro indicatore dell'importanza assunta dai mercati esteri per l'economia regionale, ma anche della maggiore dipendenza dell'economia regionale dai mercati esteri per sostenere l'attività e i redditi a fronte di una minore capacità di produrre valore aggiunto dall'attività svolta per l'esportazione.

Nel 2025 dovrebbero ritornare a crescere il valore aggiunto reale dell'industria regionale e, lievemente, anche quello dei servizi, mentre a trainare la crescita regionale saranno ancora le costruzioni. L'anno prossimo accelereranno la crescita dell'attività industriale e quella dei servizi, che insieme traineranno l'economia regionale, mentre il settore delle costruzioni dovrebbe entrare in una fase di decisa recessione. In dettaglio, nonostante le incertezze dell'avvio dell'anno, nel 2025 il valore aggiunto reale prodotto dall'industria in senso stretto regionale dovrebbe riprendersi e mettere a segno un leggero recupero (+0,9 per cento). Nel 2026, nonostante la limitata crescita della domanda interna nazionale, la ripresa del commercio estero regionale sosterrà la crescita valore aggiunto industriale (+1,1 per cento). Quindi, nel biennio l'industria sarà la fonte più dinamica del valore aggiunto regionale. In un'ottica di lungo periodo, al termine dell'anno corrente, il valore aggiunto reale dell'industria risulterà superiore di solo il 10,2 per cento rispetto a quello del 2007, ovvero al livello massimo precedente la crisi finanziaria del 2009, a testimonianza del relativo indebolimento della capacità del settore di produrre reddito dalla sua attività. Quest'anno la crescita del valore aggiunto reale delle costruzioni (+2,2 per cento) dovrebbe rimanere la componente più dinamica dell'attività regionale. L'ulteriore revisione dell'ampiezza dei bonus dovrebbe condurre a un'inversione della tendenza, che potrebbe divenire negativa già nel 2026 portando le costruzioni in recessione (-2,6 per cento). Nel lungo periodo il settore delle costruzioni ha avuto un eccezionale andamento ciclico, non riuscendo a trovare un equilibrio proprio e vive in un alternarsi di bolle espansive, spesso determinate da decisioni politiche, e di successive crisi, alle quali la politica non è estranea. A testimonianza di questo carattere, al termine dell'anno corrente il valore aggiunto delle costruzioni risulterà superiore del 12,9 per cento rispetto al livello del 2000, ma inferiore del 16,8 per cento rispetto ai livelli, chiaramente eccessivi, del precedente massimo toccato nel 2007.

Il modello non ci permette di osservare in dettaglio i sottosettori dei servizi che mostrano andamenti fortemente differenziati. Nel 2025 dovrebbe riprendere una crescita contenuta del valore aggiunto del complesso dei servizi (+0,4 per cento), con la ripresa dei consumi e dell'attività nell'industria. Nel 2026, nonostante l'arretramento delle costruzioni, l'accelerazione della ripresa dell'attività nell'industria e la contenuta crescita dei consumi permetteranno, comunque, al valore aggiunto dei servizi di crescere a un ritmo più sostenuto (+1,2 per cento). Nel lungo periodo anche l'andamento di questo settore mostra una crescita del tutto insoddisfacente. Il valore aggiunto dei servizi al termine di quest'anno supererà il livello del 2008, ovvero quello antecedente la crisi finanziaria dei sub-prime, di solo l'8,9 per cento e risulterà superiore del 19,4 per cento rispetto al livello del 2000.

Nel 2025 le forze lavoro dovrebbero avere un aumento sensibile e leggermente più rapido della crescita dell'occupazione sufficiente per determinare un rimbalzo del tasso di disoccupazione. Al contrario, il prossimo anno la dimensione del mercato del lavoro non dovrebbe aumentare per l'arresto della crescita delle forze di lavoro, mentre rallenterà quella dell'occupazione permettendo di riprendere a ridurre il tasso di disoccupazione.

Nelle previsioni le forze di lavoro nel 2025 dovrebbero riprendere a crescere con decisione (+1,6 per cento), per poi annullare la loro dinamica nel 2026. Ma al termine di quest'anno le forze di lavoro avranno

sostanzialmente la stessa consistenza avuta nel 2019 (+0,6 per cento), anche se questa risulterà superiore del 14,5 per cento rispetto al dato dell'anno 2000. Il tasso di attività, calcolato come quota della forza lavoro sulla popolazione presente in età di lavoro, dovrebbe risalire al 74,7 per cento nel 2025 per poi restare a quel livello nel 2026.

Nel 2025 anche la crescita dell'occupazione dovrebbe accelerare sensibilmente (+1,2 per cento), ma risulterà lievemente inferiore a quella delle forze di lavoro. Il suo ritmo di crescita dovrebbe ridursi sostanzialmente nel 2026 (+0,4 per cento), ma a fronte di una stasi delle forze di lavoro. Alla fine di quest'anno l'occupazione risulterà leggermente superiore a quella riferita al 2019 (+1,5 per cento) e farà registrare un incremento del 13,1 per cento rispetto al livello del 2000. Il tasso di occupazione (calcolato come quota degli occupati sulla popolazione presente in età di lavoro) risalirà nel 2025 fino a giungere al 71,2 per cento, un livello superiore di 3,2 punti rispetto a quello dell'anno 2000, per poi aumentare nuovamente nel 2026 fino al 71,5 per cento.

Il tasso di disoccupazione era pari al 2,8 per cento nel 2002 ed è salito fino all'8,5 per cento nel 2013 per poi gradualmente ridiscendere al 5,5 per cento nel 2019. Con la pandemia, le misure introdotte a sostegno all'occupazione e l'ampia fuoriuscita dal mercato del lavoro ne hanno contenuto l'aumento nel 2020 al 5,9 per cento. Da allora, è iniziata una fase di rientro, grazie a una dinamica dell'occupazione superiore a quella delle forze di lavoro. Questa tendenza positiva dovrebbe avere una pausa nel 2025 e il tasso di disoccupazione dovrebbe risalire leggermente rispetto all'anno precedente (4,7 per cento). Ma l'andamento discendente dovrebbe riprendere decisamente già nel 2026, grazie a una maggiore tenuta della dinamica dell'occupazione rispetto a quella della forza lavoro che farà scendere nuovamente il tasso di disoccupazione fino al 4,4 per cento.

Mafie e area grigia. Uno scenario dell'Emilia-Romagna¹

1. Premessa

Numerose indagini giudiziarie condotte negli ultimi trent'anni in Italia hanno portato alla luce la presenza delle mafie fuori dai luoghi d'origine². Tali evidenze hanno rivelato una chiara capacità di queste organizzazioni criminali di adattarsi anche in aree del Paese generalmente ritenute immuni dal fenomeno mafioso per il diffuso senso civico della popolazione e il ricco contesto socioeconomico che le caratterizza³.

Un aspetto ricorrente che emerge dalle indagini è la formidabile abilità dimostrata dalle organizzazioni mafiose di infiltrarsi nei centri nevralgici dell'economia e delle istituzioni. Oltre alla tradizionale forza di intimidazione, a favorire tale processo sono soprattutto le ingenti risorse finanziarie di cui specialmente oggi le mafie dispongono e che impiegano - spesso attraverso pratiche corruttive o meccanismi orientati al voto di scambio - anche per stringere alleanze strategiche con il mondo delle burocrazie, della politica, dell'imprenditoria e delle professioni. Grazie a queste connessioni, su cui si basa il capitale sociale delle mafie, esse si assicurano servizi e competenze fondamentali, da un lato, per riciclare e impiegare denaro illecito in attività legali tramite liberi professionisti e imprenditori compiacenti, dall'altro lato, per influenzare decisioni utili ad aggiudicarsi appalti e ottenere concessioni facendo leva su politici e funzionari corrotti.

È da queste alleanze che prende forma l'"area grigia" delle collusioni: uno spazio relazionale all'interno del quale convergono interessi orientati alla ricerca del profitto e del potere e dove si verificano scambi reciprocamente vantaggiosi - di natura sia criminale sia economico-legale - tra uomini di mafia, politici, funzionari pubblici, imprenditori e liberi professionisti. All'interno di questa zona d'ombra si pianificano i reati funzionali al mantenimento di un eterogeneo e complesso circuito criminale di cui le mafie sono solo uno degli attori in gioco, il cui ruolo non sempre o necessariamente occupa una posizione di controllo o dominio (corruzione, turbativa d'asta, riciclaggio, frodi fiscali, reati societari, traffico di influenze, voto di

¹ Il documento è a cura di Eugenio Arcidiacono – Area politiche per la sicurezza urbana, legalità e polizia locale del Gabinetto della Presidenza della Giunta.

² Si fa riferimento ai luoghi in cui il fenomeno mafioso è storicamente nato e si è sviluppato, ovvero alcune aree circoscritte del Mezzogiorno d'Italia: più precisamente, la Sicilia occidentale per quanto riguarda Cosa Nostra, la Calabria meridionale in relazione alla 'Ndrangheta e il Napoletano con riferimento alla Camorra. Per rimanere nell'ambito delle mafie autoctone, a queste occorre aggiungere la Sacra Corona Unita, costituitasi in tempi più recenti nella Puglia meridionale. Come noto, anche quest'ultima, al pari delle altre organizzazioni, si è espansa sia all'interno della propria regione d'origine sia in altri territori.

³ L'idea che ci fossero aree del Paese immuni dal fenomeno mafioso si fondava sulla diffusa quanto errata convinzione che le mafie fossero il prodotto esclusivo del sottosviluppo del Mezzogiorno. La realtà dei fatti ha però smentito questa visione, rivelandone oltretutto il carattere fuorviante. Si può infatti sostenere che essa non solo ha alimentato a lungo l'illusione che le organizzazioni mafiose non potessero radicarsi nelle regioni più sviluppate, ma soprattutto ha limitato la capacità della società civile di riconoscerne per tempo i segnali della loro presenza e diffusione.

scambio, ecc.)⁴.

Come è noto, i casi più significativi di espansione mafiosa fuori dai contesti di origine sono emersi in tutta evidenza in Lombardia e in Piemonte, pur essendo ormai molti, in Italia, i territori a rischio di infiltrazione o che mostrano criticità addirittura paragonabili alle regioni appena ricordate. L'Emilia-Romagna è uno di questi territori, dove ormai da tempo agiscono diversi gruppi criminali autoctoni e ultimamente anche stranieri.

La più recente analisi della Direzione Investigativa Antimafia risalente al 2024, colloca l'Emilia-Romagna tra i territori più attrattivi del Paese per le organizzazioni mafiose, dove il dinamismo della sua economia, a cui parrebbe affiancarsi un atteggiamento della società civile votato al silenzio e all'omertà, renderebbe particolarmente conveniente il riciclaggio di capitali illeciti e l'investimento in attività legali. Benché non manchino evidenti segnali di controllo militare del territorio⁵, la strategia mafiosa adottata qui, similmente ad altre aree economicamente avanzate, si basa infatti anzitutto su un approccio imprenditoriale orientato a penetrare silenziosamente il tessuto economico e produttivo della regione spesso con il supporto dei colletti bianchi. Ecco allora che accanto ai tradizionali traffici illeciti, come ad esempio il narcotraffico, che le mafie continuano a gestire in quanto fonte primaria di accumulazione di capitali, il *core business* mafioso in Emilia-Romagna ultimamente si è espanso alle attività legali, occupando una posizione che sembrerebbe diventare sempre più rilevante all'interno di settori economici di fondamentale importanza come quelli dell'edilizia, dei trasporti e della logistica, della ristorazione, del commercio, addirittura della distribuzione dell'energia.

Alla luce di quanto esposto, questo documento si propone di analizzare una serie di fenomeni criminali riconducibili tanto alla criminalità organizzata quanto a quella dei colletti bianchi. Sebbene siano distinti sul piano giuridico, i reati che danno forma a questi fenomeni per le ragioni appena ricordate risultano spesso connessi, dando vita a due ambiti di un medesimo sistema criminale. Un sistema che, pur presentandosi eterogeneo al suo interno, appare sempre più integrato e in grado di incidere profondamente sulle fondamenta dell'economia legale e delle istituzioni democratiche.

L'ambito geografico dell'analisi riguarda il livello nazionale, con un approfondimento specifico sull'Emilia-Romagna, un territorio, come si vedrà, che presenta dinamiche peculiari e complesse rispetto a questi fenomeni.

L'analisi proposta si fonda principalmente sui dati del Ministero dell'interno relativi ai delitti denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria. A partire da questo vasto insieme informativo sono stati individuati e selezionati alcuni specifici indicatori ritenuti particolarmente significativi e rappresentativi del sistema criminale di cui si è fatto cenno finora. Benché non privi di limiti, questi dati costituiscono la base conoscitiva primaria dell'approfondimento, in quanto rappresentano una fonte istituzionale ufficiale⁶. Tuttavia, al fine di offrire un'analisi più completa e metodologicamente solida, il presente lavoro non si limiterà alle statistiche ministeriali. Quando necessario, e in relazione agli aspetti che richiedono un livello di dettaglio ulteriore o una diversa prospettiva interpretativa, il *corpus* informativo verrà integrato con ulteriori dati provenienti da altre fonti qualificate (Istat, Unità di informazione finanziaria, ecc.).

In appendice, infine, si aggiungerà una breve sintesi del più recente report della Direzione Investigativa Antimafia relativa all'Emilia-Romagna in cui verrà ricostruita una mappa dei gruppi criminali presenti attualmente in regione e dei loro principali settori di attività in cui sono inseriti.

L'obiettivo è quello di assicurare una ricostruzione quanto più accurata, articolata e multidimensionale possibile, superando i limiti che una singola fonte statistica può inevitabilmente presentare e offrendo così una rappresentazione più fedele e approfondita dei fenomeni indagati.

2. Fenomeni criminali collegati alla criminalità organizzata e di tipo mafioso

In linea con gli approfondimenti prodotti negli ultimi vent'anni sull'evoluzione della criminalità organizzata e mafiosa in Emilia-Romagna⁷, questa sezione presenta un quadro relativo alla presenza,

⁴ All'interno di questo sistema criminale, la violenza naturalmente resta una risorsa fondamentale che i gruppi mafiosi gestiscono verosimilmente in un regime di monopolio e che utilizzano come estremo rimedio quando occorre rimuovere gli ostacoli che ne impediscono il funzionamento.

⁵ Sono note, infatti, le intimidazioni o le minacce avvenute in regione nei confronti di giornalisti, politici, imprenditori o, come è successo ultimamente, nei confronti di magistrati e operatori di giustizia.

⁶ Per una loro caratteristica intrinseca i dati ricavati dalle denunce non danno conto della parte "sommersa" dei fenomeni considerati e per questa ragione, più che riflettere l'effettivo livello di criminalità esprimono sia la tendenza dei cittadini a denunciare che l'efficacia delle forze di polizia nel contrastare le organizzazioni criminali.

⁷ Sono moltissimi gli studi, le analisi e le ricerche empiriche sulla presenza mafiosa nel territorio regionale realizzate sia direttamente dalla Regione o a cui quest'ultima ha indirettamente contribuito sia nell'ambito di programmi autonomi di ricerche accademiche. Qui occorre ricordare i seguenti numeri monografici dei Quaderni di città sicure realizzati nell'ambito delle attività dell'ex Servizio politiche per la sicurezza urbana e la polizia locale (già Progetto "Città Sicure") e dell'attuale Settore sicurezza urbana e legalità della Regione Emilia-Romagna: n. 11b (1997); n. 29 (2004); n. 39 (2012); n. 41 (2016); n. 42 (2018). Per un elenco esaustivo delle pubblicazioni sulla criminalità organizzata dedicate alla nostra regione rimandiamo al sito internet della Biblioteca dell'Assemblea Legislativa della Regione Emilia-Romagna, in particolare alla sezione "Criminalità e sicurezza"

all'intensità e agli sviluppi di alcune attività e traffici illeciti riconducibili a tali forme associative.

In particolare, saranno esaminati i reati di associazione a delinquere semplice e di stampo mafioso; gli omicidi di mafia; le estorsioni⁸; i danneggiamenti e gli attentati dinamitardi e incendiari⁹; le violazioni che riguardano gli stupefacenti¹⁰; lo sfruttamento della prostituzione¹¹; i furti e le rapine organizzate¹²; i reati di ricettazione e di contrabbando¹³; le truffe, le frodi e i reati di contraffazione¹⁴; il riciclaggio e l'impiego di denaro illecito¹⁵; l'usura¹⁶.

Come si può intuire, tali attività presentano un elevato grado di complessità, pertanto, data questa caratteristica, è verosimile che siano realizzate attraverso la cooperazione e il coordinamento di più individui riuniti attorno a un medesimo obiettivo criminale. Le evidenze giudiziarie, del resto, mostrano con chiarezza come il numero effettivo delle persone coinvolte in ciascuno di questi reati sia sistematicamente superiore a quello dei reati di cui le forze di polizia vengono a conoscenza, un elemento, questo, che confermerebbe la natura intrinsecamente collettiva e organizzata delle condotte analizzate (v. tabella 1).

TABELLA 1:

NUMERO DI PERSONE SEGNALATE ALLE FORZE DI POLIZIA PER OGNI REATO DENUNCIATO IN EMILIA-ROMAGNA, IN ITALIA E NEL NORD-EST. DISTINZIONE PER ALCUNE FATTISPECIE DELITTUOSE. PERIODO 2008-2023

	Emilia-Romagna	Italia	Nord-Est
Associazione a delinquere semplice e mafiosa	30	23	23
Omicidi di mafia	18	50	18
Usura	8	8	7
Riciclaggio e impiego di denaro	6	4	6
Sfruttamento e favoreggiamento della prostituzione	5	4	5
Furti e rapine organizzate	3	3	3
Truffe, frodi e contraffazioni	3	3	3
Estorsioni	3	3	3
Produzione, traffico e spaccio di stupefacenti	2	2	2
Ricettazione e contrabbando	2	2	2
Danneggiamenti e attentati dinamitardi e incendiari	2	2	2

Fonte: Elaborazione Regione E.R. su dati SDI del Ministero dell'Interno.

Sebbene il carattere associativo risulti chiaro, il metodo con cui questi reati vengono commessi appare meno definito. Le informazioni disponibili non permettono infatti di approfondire adeguatamente tale aspetto, nonostante molti di essi rientrino nella competenza delle Direzioni Distrettuali Antimafia. In mancanza di indicazioni più precise, è quindi prudente considerarli come indicatori - o se si preferisce reati spia - della presenza di forme strutturate di criminalità organizzata sul territorio, senza attribuirli meccanicamente a organizzazioni mafiose in senso stretto.

Nelle sezioni successive verranno analizzati, per ciascuna di queste fattispecie, gli andamenti e l'incidenza registrati in Emilia-Romagna e nelle sue province tra il 2008 e il 2023, ossia il periodo più recente per cui i dati risultano disponibili.

(www.assemblea.emr.it/biblioteca/criminalita).

⁸ L'estorsione è una tipica attività mafiosa realizzata solitamente ai danni di operatori economici, benché possano configurarsi come estorsioni anche atti criminali non necessariamente commessi con il metodo mafioso. Nel nostro ordinamento non è previsto il reato di estorsione organizzata (ad esempio quella di tipo mafioso), ma l'unica norma penale che lo sanziona comprende diverse possibilità estorsive, compresa appunto quella organizzata e mafiosa.

⁹ Nelle analisi sulle mafie questi reati generalmente sono utilizzati come indicatori di controllo mafioso del territorio.

¹⁰ Come è noto, quello della droga è un mercato complesso e articolato, all'interno del quale si muovono potenti organizzazioni criminali che ne stabiliscono l'andamento e la gestione a qualunque livello. Dal narcotraffico le organizzazioni criminali traggono enormi guadagni che investono nell'economia legale, acquisendo, attraverso complicate attività di riciclaggio, esercizi commerciali, quote azionarie, immobili, aziende di vario tipo, e così via.

¹¹ Al pari del mercato della droga, anche quello della prostituzione è un mercato estremamente complesso, in continua evoluzione e fiorente. Come è noto, nel nostro paese la prostituzione non è proibita, né è proibito l'acquisto di prestazioni sessuali a pagamento, ma sono invece punite tutta una serie di condotte collaterali che in qualche modo favoriscono o incoraggiano questo tipo di attività. Lo sfruttamento della prostituzione, così come il favoreggiamento, l'induzione o il reclutamento, sono infatti attività criminali esercitate da soggetti che dal meretricio di altre persone - di solito donne, benché esista anche una prostituzione maschile e, soprattutto, transessuale e minorile - traggono un vantaggio economico personale. Attività criminali alla cui base vi è spesso un esteso ricorso alla violenza nei confronti delle persone sfruttate che si estrinseca in svariati modi: dalle minacce alle intimidazioni, dalla coercizione fisica all'usura, e così via. (Quello della prostituzione è un settore di attività molto variegato, al cui interno naturalmente non è raro incontrare persone che svolgono l'attività della prostituzione libere dallo sfruttamento e perciò che sono in grado di gestirsi autonomamente, si pensi ad esempio a quante svolgono questa attività soltanto in modo saltuario).

¹² Per furti e rapine organizzate intendiamo i seguenti reati: furti di opere d'arte e di materiale archeologico; furti di automezzi pesanti trasportanti merci; rapine in banca, negli uffici postali e negli esercizi commerciali. Come si può vedere, tra le molteplici forme che possono assumere i furti e le rapine, quelli appena elencati sono senz'altro quelli che richiedono una elevatissima capacità professionale e organizzativa per essere commessi.

¹³ Quello della ricettazione è un universo complesso e variegato, all'interno del quale si muovono soggetti che di solito svolgono l'attività di ricettazione in modo abituale, comprando la maggior parte degli oggetti rubati e reintroducendoli, attraverso varie strade, talvolta nel mercato legale, altre in quello illegale. La ricettazione è pertanto un'attività generalmente organizzata che funziona attraverso una rete di ladri, fiancheggiatori, distributori, acquirenti, ecc.

¹⁴ All'interno del Codice penale, truffe, frodi e contraffazioni rappresentano fattispecie distinte, ma poiché presentano alcuni tratti essenziali in comune qui sono state considerate come un unico fenomeno criminale. Tutte le fattispecie in questione, infatti, denotano comportamenti fraudolenti a danno di qualcuno e ricadono nella sfera della cosiddetta criminalità economica. Questi reati sono cresciuti costantemente negli ultimi anni, alimentando una vera e propria industria criminale - spesso a carattere transnazionale - in grado di danneggiare, come del resto si può immaginare, in modo sensibile l'economia legale.

¹⁵ Il riciclaggio di denaro è il processo con cui si nasconde l'origine illecita dello stesso per introdurlo successivamente nelle attività economiche legali, condizionando in questo modo la stabilità, l'integrità, le condizioni di corretto funzionamento e di concorrenza dei mercati finanziari e, in generale, del contesto economico-sociale. Poiché è a questo tipo di attività che la criminalità organizzata - ma non solo - ricorre per bonificare i propri capitali, il riciclaggio costituisce in qualche modo l'attività terminale di una serie di altre attività criminali, solitamente organizzate, da cui di fatto tali capitali provengono (il riciclaggio, infatti, presuppone sempre un reato precedente, come ad esempio il traffico degli stupefacenti). Per riciclare la criminalità si serve di solito di professionisti (avvocati, contabili, notai, ecc.), i quali possono sia essere strutturati nell'organizzazione, dedicandosi in modo esclusivo al riciclaggio dei proventi illeciti del sodalizio a cui appartengono, oppure lavorare dall'esterno, offrendo appunto servizi di riciclaggio a chiunque sia disposto a pagarli. Il riciclaggio dei capitali illeciti avviene attraverso varie fasi e una molteplicità di canali che si vanno sempre di più affinando e moltiplicando man mano che aumentano gli strumenti per contrastarlo: dalla immissione dei capitali nel circuito finanziario attraverso banche, società finanziarie, uffici di cambio, centri off-shore e altri intermediari, alla loro trasformazione in oro, preziosi, oggetti di valore, assegni derivanti da false vincite al gioco, ecc., fino all'investimento in attività lecite a ripulitura avvenuta.

¹⁶ Anche quello dell'usura è un universo variegato, all'interno del quale agiscono diversi soggetti, tra i quali certamente un ruolo rilevante lo ricoprono le mafie.

2.1. Il quadro della criminalità organizzata e mafiosa in Emilia-Romagna e nelle sue province

La tabella 2 offre una panoramica dei delitti selezionati, evidenziandone tre aspetti essenziali: il volume complessivo registrato in sedici anni (2008-2023), la dinamica temporale (indice di variazione medio annuo) e l'incidenza sulla popolazione (tasso medio annuo per 100.000 abitanti). Oltre ai dati relativi all'Emilia-Romagna, la tabella include anche quelli dell'Italia e del Nord-Est, così da consentire un confronto della regione sia con il quadro nazionale che con la sua macroarea geografica di riferimento.

Nel periodo considerato in regione sono stati denunciati quasi 306 mila delitti riconducibili alle fattispecie osservate, pari al 7% di quelli denunciati complessivamente in Italia e al 40 nel Nord-Est¹⁷. All'interno di questo insieme di delitti la quota prevalente riguarda le truffe, le frodi e le contraffazioni, che da sole rappresentano il 69% delle denunce. Oltre ai reati fraudolenti, un'ulteriore componente numericamente consistente, pari al 22%, è costituita dai reati riconducibili ai traffici illeciti, in particolare alla produzione, al traffico e allo spaccio di stupefacenti, e in misura minore alla ricettazione e al contrabbando. Pur rappresentando una quota relativamente contenuta sul totale (8%), le estorsioni, i furti e le rapine organizzate, così come i danneggiamenti e gli attentati di natura incendiaria o esplosiva, rivestono un rilievo particolare in ragione della loro gravità. Si tratta infatti di un insieme omogeneo di condotte criminali accomunate dall'obiettivo di ottenere indebiti vantaggi economici attraverso l'uso della forza, dell'intimidazione o mediante modalità operative caratterizzate da un elevato livello di pianificazione. Le oltre duemila segnalazioni di riciclaggio e usura evidenziano una vasta area di illegalità orientata alla gestione e valorizzazione di capitali di provenienza illecita, a cui si affianca l'attività di sfruttamento della prostituzione, con oltre 1.400 casi denunciati, e i reati riguardanti l'associazione a delinquere, dei quali solo tredici su cinquecento sono riconducibili a organizzazioni di tipo mafioso, ma comunque indicativi della presenza di strutture criminali capaci di coordinare in modo stabile tali attività. A completamento del quadro, si segnala un solo omicidio con matrice mafiosa, avvenuto nella provincia di Parma nel 2010, che rappresenta l'unico episodio di questo tipo documentato nel Nord-Est.

TABELLA 2:

REATI DENUNCIATI DALLE FORZE DI POLIZIA ALL'AUTORITÀ GIUDIZIARIA IN EMILIA-ROMAGNA, IN ITALIA E NEL NORD-EST. PERIODO 2008-2023 (NUMERO COMPLESSIVO DEI REATI DENUNCIATI; INDICE DI VARIAZIONE MEDIO ANNUALE; TASSO MEDIO ANNUO DI DELITTUOSITÀ PER 100.000 ABITANTI).

	EMILIA-ROMAGNA			ITALIA			NORD-EST		
	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità
Truffe, frodi e contraffazione	210.039	7,0	298	2.872.193	7,3	300	529.578	8,5	287
Produzione, traffico e spaccio di stupefacenti	40.647	-1,4	58	551.945	-0,5	58	94.539	-0,6	51
Ricettazione e contrabbando	25.911	-4,5	37	338.158	-4,6	35	55.014	-3,9	30
Estorsioni	10.034	5,9	14	135.632	3,7	14	20.590	5,8	11
Furti e rapine organizzate	9.349	-4,3	13	122.542	-6,9	13	17.523	-3,3	9
Danneggiamenti e attentati dinamitardi e incendiari	5.672	-0,8	8	143.144	-2,1	15	11.899	-1,8	6
Riciclaggio e impiego di denaro	1.586	-1,0	2	25.218	-0,1	3	3.842	0,2	2
Sfruttamento della prostituzione	1.440	-12,5	2	14.713	-10,5	2	3.082	-10,7	2
Associazione a delinquere semplice e mafiosa	500	-8,1	1	12.535	-6,0	1	1.590	-7,3	1
Usura	434	-13,6	1	4.993	-7,1	1	795	-6,9	0
Omicidi di mafia	1	-	0	738	-10,8	0	1	-	0
Totale complessivo	305.613	4,1	434	4.221.811	4,2	442	738.453	5,5	400

Fonte: Elaborazione Regione E.R. su dati SDI del Ministero dell'Interno.

¹⁷ Sul totale di oltre tre milioni e cinquecentomila delitti denunciati in Emilia-Romagna nei sedici anni considerati, le fattispecie di tipo associativo rappresentano da sole circa l'8%.

Il confronto dell'Emilia-Romagna con l'Italia non evidenzia scostamenti significativi rispetto a questi fenomeni, sia per quanto riguarda la loro dinamica evolutiva, complessivamente in crescita in entrambi i contesti (~ 4 punti percentuali), che per l'incidenza territoriale (434 reati ogni 100 mila abitanti contro 442). Diverso è invece lo scenario che emerge dal confronto della regione con la sua area geografica di riferimento. Pur registrando una crescita più contenuta dei reati, l'incidenza di tali fenomeni in Emilia-Romagna è infatti sensibilmente più elevata rispetto al Nord-Est. Questo rilievo dimostra non solo la maggiore esposizione della regione alle azioni dei gruppi criminali rispetto ai territori limitrofi, ma anche che le attività illecite ad essi ascrivibili in genere tendono a non subire variazioni repentine, consolidandosi progressivamente e facendo leva su opportunità già radicate.

Se questo è il quadro generale che emerge dal confronto tra la regione, l'Italia e il Nord-Est, l'analisi interna al territorio emiliano-romagnolo delinea uno scenario più sfaccettato, in cui le province mostrano profili di rischio diversi tra di loro a seconda del tipo di reato, sia rispetto alle dinamiche evolutive dei reati stessi sia in termini di intensità (v. tabella 3).

TABELLA 3:

REATI DENUNCIATI DALLE FORZE DI POLIZIA ALL'AUTORITÀ GIUDIZIARIA IN EMILIA-ROMAGNA E NELLE SUE PROVINCE. PERIODO 2008-2023 (INDICE DI VARIAZIONE MEDIO ANNUALE; TASSO MEDIO ANNUO DI DELITTUOSITÀ PER 100.000 ABITANTI).

	ER	PC	PR	RE	MO	BO	FE	RA	FC	RN
- Indici di variazione -										
Truffe, frodi e contraffazione	7,0	10,3	7,8	8,9	7,9	5,8	8,4	8,0	3,8	6,8
Produzione, traffico e spaccio di stupefacenti	-1,4	-1,7	0,9	1,2	-0,7	-2,5	0,3	-2,7	-3,2	-1,8
Ricettazione e contrabbando	-4,5	-5,4	-1,2	-5,5	-3,8	-3,7	-5,4	-7,0	-4,5	-5,6
Estorsioni	5,9	10,6	10,4	5,8	2,8	6,1	10,6	4,8	3,0	4,5
Furti e rapine organizzate	-4,3	-3,3	-0,9	-4,6	-6,1	-3,9	-4,8	-11,2	-1,3	-5,8
Danneggiamenti e attentati dinamitardi e incendiari	-0,8	-5,4	-2,7	-1,8	-1,7	0,9	-2,0	1,0	-1,5	0,0
Riciclaggio e impiego di denaro	-1,0	-11,3	3,8	-1,2	1,5	-2,9	3,8	7,0	-8,8	-1,5
Sfruttamento della prostituzione	-12,5	-	-12,9	-16,5	-14,2	-13,1	-4,5	-9,1	-	-17,2
Associazione a delinquere semplice e mafiosa	-8,1	-7,1	0,0	-9,5	-8,8	-6,3	-	0,0	-	-
Usura	-13,6	-	0,0	-	-	-	-	-	-	-10,2
Omicidi di mafia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale complessivo	4,1	6,0	5,7	5,4	4,9	3,5	5,4	3,6	1,8	3,0
- Tassi di delittuosità -										
Truffe, frodi e contraffazione	298	232	305	231	259	385	291	287	257	335
Produzione, traffico e spaccio di stupefacenti	58	48	47	40	47	72	53	75	49	80
Ricettazione e contrabbando	37	27	38	25	26	47	29	47	31	56
Estorsioni	14	11	15	10	10	19	12	13	14	20
Furti e rapine organizzate	13	12	14	10	11	18	10	12	9	17
Danneggiamenti e attentati dinamitardi e incendiari	8	5	7	8	7	10	9	9	5	10
Riciclaggio e impiego di denaro	2	2	2	1	5	2	1	3	1	2
Sfruttamento della prostituzione	2	2	1	1	1	2	2	4	2	2
Associazione a delinquere semplice e mafiosa	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
Usura	1	0	2	1	0	0	0	0	0	1
Omicidi di mafia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale complessivo	434	339	433	329	367	557	409	452	371	523

Fonte: Elaborazione Regione E.R. su dati SDI del Ministero dell'Interno.

Sul versante delle tendenze evolutive, emergono alcune criticità riferite principalmente alla crescita delle truffe, delle estorsioni e, in alcune realtà, del riciclaggio. In particolare, le province di Piacenza, Parma e Ferrara mostrano incrementi particolarmente marcati nelle truffe e nelle estorsioni, mentre quelle di Parma, Modena, Ferrara e soprattutto Ravenna registrano una crescita significativa del riciclaggio, un evidente segnale, questo, del tentativo dei gruppi criminali di infiltrarsi nell'economia sana del territorio. Parallelamente, la contrazione più netta di reati riguarda l'ambito della prostituzione e dell'usura, due fenomeni che tuttavia non scompaiono, ma tendono a ridimensionarsi ed assumere forme meno evidenti.

I tassi di delittuosità, invece, delineano una forte concentrazione di questi reati nei poli con più elevati indici di urbanizzazione e a maggiore densità economica. Bologna e Rimini si confermano come i due poli

di massima intensità criminale in regione, specialmente per quanto riguarda le truffe, gli stupefacenti, la ricettazione, le estorsioni e i furti e le rapine organizzate: dati che confermano la vulnerabilità strutturale delle aree metropolitane e quelle ad alta vocazione turistica, dove volumi elevati di mobilità, scambi e attività economiche ampliano le opportunità criminali. Pur non raggiungendo i livelli di Bologna e Rimini, anche Ravenna presenta valori complessivi di criminalità superiori alla media regionale, mentre le restanti province si collocano al di sotto di tale soglia, pur evidenziando alcune specificità significative in relazione a particolari tipologie di reato.

2.2. Controllo del territorio, gestione di traffici illeciti, reati economico-finanziari

Una sintesi efficace dei principali risultati finora esposti può essere ricavata dall'analisi della tabella 4, che presenta tre indici finalizzati a misurare l'incidenza della criminalità organizzata nel territorio regionale. Tali indici derivano dai reati precedentemente esaminati in dettaglio e sono stati raggruppati, in linea con quanto riconosciuto dalla letteratura, in tre ambiti operativi nei quali agiscono i gruppi criminali: il controllo del territorio, la gestione dei traffici illeciti e le attività criminali di natura economico-finanziaria.

Nel primo ambito – quello che Anton Block, negli anni Trenta, definiva “*Power Syndicate*” – rientrano diversi reati spia che segnalano la capacità delle organizzazioni criminali di esercitare un controllo diretto sul territorio. Si tratta di attività generalmente consolidate, che incidono con maggiore intensità nelle aree di origine delle mafie o in quelle in cui risultano radicate da più tempo. A questo ambito appartengono gli omicidi di mafia, le associazioni di tipo mafioso, le estorsioni, i danneggiamenti e gli attentati dinamitardi o incendiari.

Nel secondo ambito – la gestione dei traffici illeciti, definita da Block “*Enterprise Syndicate*” – rientrano i reati relativi al traffico di stupefacenti, allo sfruttamento della prostituzione, ai furti e alle rapine organizzate, alla ricettazione, al contrabbando, alla contraffazione di marchi e prodotti industriali, nonché alle associazioni a delinquere semplici. Queste attività risultano tendenzialmente diffuse sia nei territori di origine mafiosa sia in contesti urbani di grandi dimensioni, e riflettono la capacità del crimine organizzato di strutturare e gestire traffici illeciti complessi.

Nel terzo ambito – quello delle attività criminali economico-finanziarie – rientrano i reati di riciclaggio e impiego di denaro, beni o altre utilità di provenienza illecita, l'usura, le truffe e le frodi. Tali attività tendono a concentrarsi nei contesti economicamente e finanziariamente più dinamici e coinvolgono una rete di soggetti spesso appartenenti al mondo delle professioni, non necessariamente inseriti nelle organizzazioni criminali ma in grado di fornire competenze tecniche specializzate: i cosiddetti colletti bianchi.

Alla luce di questa tripartizione analitica, la lettura congiunta degli indici evidenzia l'esistenza di configurazioni territoriali piuttosto differenziate all'interno dell'Emilia-Romagna. La regione, pur presentando un quadro in linea con quello registrato a livello nazionale, presenta profili peculiari rispetto alla sua area di riferimento che ne riflettono la struttura socioeconomica, la composizione del tessuto urbano e la diversa intensità della presenza criminale rispetto ai territori limitrofi.

Nel dominio del controllo del territorio (*Power Syndicate*), l'Emilia-Romagna mostra un livello complessivo di delittuosità (22 reati ogni 100 mila abitanti) superiore alla media del Nord-Est, ma significativamente inferiore a quella nazionale. L'indice di variazione positivo (3,3 punti percentuali) suggerisce una tendenza alla crescita delle attività criminali con la finalità di controllo territoriale, coerente con la progressiva e generale radicazione principalmente di pratiche estorsive, specie in alcuni contesti locali come Piacenza, Parma e Ferrara. A livello provinciale emerge con chiarezza il ruolo di Bologna e di Rimini, due province dove il peso delle attività criminali finalizzati al controllo territoriale risulta decisamente più elevato della media regionale, arrivando ad uguagliare quello registrato a livello nazionale (rispettivamente 29 e 30 ogni 100 mila abitanti).

Nel settore della gestione dei traffici illeciti (*Enterprise Syndicate*) la regione mostra una dinamica opposta: l'indice medio di variazione è moderatamente negativo (-2,8%), in linea sia con il Nord-Est sia con il contesto nazionale. Il dato suggerisce un'attenuazione nel tempo di queste attività, probabilmente in parte riconducibile all'evoluzione delle strategie di mercato delle organizzazioni criminali, sempre più orientate verso economie illegali meno visibili e più remunerative. Tuttavia, il tasso di delittuosità regionale (117) rimane superiore a quello del Nord-Est e vicino a quello nazionale, segnalando che la domanda e l'offerta di traffici illegali – soprattutto degli stupefacenti – restano strutturalmente rilevanti per i gruppi criminali, soprattutto in alcune aree urbane. Sul piano provinciale, Bologna, Ravenna e Rimini si collocano stabilmente su livelli molto alti di delittuosità (tra 148, 155 e 170 ogni 100 mila abitanti), riflettendo la combinazione di fattori che favoriscono tali economie criminali: maggiore densità urbana,

intensa mobilità, attrattività turistica e presenza di infrastrutture logistiche. Parma e Ferrara, invece, mostrano valori intermedi, sebbene inferiori alla media regionale, mentre Reggio Emilia, Modena e Piacenza presentano livelli sensibilmente più contenuti, rivelando un radicamento minore della filiera del traffico illecito rispetto ad altri comparti criminali.

La terza sfera, quella del crimine economico e finanziario, costituisce l'ambito in cui l'Emilia-Romagna si colloca in modo più evidente in prossimità della media nazionale: il tasso di delittuosità regionale in questo caso (294) coincide con quello italiano, ma ancora una volta risulta essere più elevato rispetto al dato del Nord-Est. L'indice di variazione, positivo di sette punti percentuali, segnala una crescita costante di reati come riciclaggio, impiego di capitali illeciti, frodi e usura. Tale dinamica risulta coerente con la configurazione economica della regione, contraddistinta da un tessuto produttivo particolarmente articolato e dinamico, da reti imprenditoriali diversificate e da un'ampia disponibilità di competenze tecniche. Questi elementi concorrono a delineare un contesto che, per la sua complessità e capacità attrattiva, offre ai gruppi criminali maggiori opportunità di allocare e reinvestire capitali di provenienza illecita all'interno di specifici settori economici. A livello territoriale, Bologna si distingue nettamente per la concentrazione di delitti economico-finanziari (oltre 60 mila) e per l'elevatissimo tasso di delittuosità (379), confermandosi ancora una volta nodo strategico tanto per l'economia legale quanto per quella illegale. Anche Parma, Rimini, Modena e Ferrara presentano valori molto sopra la media regionale, segnalando una forte esposizione ai reati collegati alla circolazione e reimpiego dei capitali. Province come Piacenza e Reggio Emilia mostrano invece tassi più contenuti, pur registrando indici di variazione positivi elevati a dimostrazione di un processo in crescita di questi crimini.

Nel complesso, dunque, i dati esposti fin qui delineano per l'Emilia-Romagna un quadro in cui gli interessi criminali risultano articolati e differenziati. Le attività orientate al controllo del territorio appaiono relativamente contenute, sebbene generalmente in crescita; quelle legate alla gestione dei traffici illeciti — in particolare del narcotraffico —, pur mostrando una tendenza decrescente, mantengono livelli strutturalmente elevati; mentre le dinamiche economiche e finanziarie mirate a infiltrare e condizionare il tessuto produttivo regionale risultano profondamente radicate e in espansione. Le differenze osservabili tra le province non riflettono soltanto variazioni nell'intensità dell'azione criminale, ma anche le specificità socioeconomiche e urbane dei diversi contesti locali. Ciò suggerisce che le organizzazioni criminali modulano le proprie strategie in modo flessibile, adattandole alle caratteristiche dei territori e sfruttandone tanto i punti di forza quanto le aree di vulnerabilità.

TABELLA 4:

PRESENZA DELLA CRIMINALITÀ ORGANIZZATA NELLE PROVINCE DELL'EMILIA-ROMAGNA SECONDO GLI INDICI DI "POWER SYNDACATE", "ENTERPRISE SYNDACATE" E DELLE ATTIVITÀ CRIMINALI ECONOMICHE-FINANZIARIE. PERIODO 2008-2023 (NUMERO COMPLESSIVO DEI REATI DENUNCIATI; INDICE DI VARIAZIONE MEDIO ANNUALE; TASSO MEDIO ANNUO DI DELITTUOSITÀ PER 100.000 ABITANTI).

	Power Syndacate (Controllo del territorio)			Enterprise Syndacate (Gestione dei traffici illeciti)			Crimine Economico-Finanziario		
	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità
Italia	281.162	0,6	29	1.133.521	-2,6	119	2.807.128	7,3	294
Nord-est	32.517	3,0	18	183.851	-2,0	100	522.085	8,5	283
Emilia-Romagna	15.720	3,3	22	82.716	-2,8	117	207.177	7,0	294
Piacenza	740	4,4	16	4.181	-3,2	92	10.525	10,2	230
Parma	1.545	5,7	22	7.750	-0,2	110	21.260	7,8	301
Reggio nell'Emilia	1.533	2,4	18	6.728	-2,2	80	19.294	8,9	230
Modena	1.912	1,2	17	9.836	-2,5	88	29.155	8,0	262
Bologna	4.671	4,1	29	23.698	-2,8	148	60.534	5,7	379
Ferrara	1.168	3,8	21	5.567	-2,1	100	16.107	8,5	288
Ravenna	1.361	3,3	22	9.569	-4,8	155	17.012	7,9	275
Forlì-Cesena	1.189	1,8	19	6.111	-3,3	97	15.942	3,7	254
Rimini	1.578	2,8	30	8.991	-3,6	170	17.088	6,7	323

Fonte: Elaborazione Regione E.R. su dati SDI del Ministero dell'Interno.

3. I reati contro la Pubblica amministrazione

Considerato lo stretto legame evidenziato da diversi osservatori tra criminalità organizzata e fenomeni corruttivi, ai fini del presente documento si è ritenuto opportuno estendere l'analisi anche ai delitti contro la Pubblica amministrazione, tra i quali la corruzione rappresenta solo una delle fattispecie previste, seppure la più grave sotto il profilo etico e istituzionale.

Come noto, i delitti contro la Pubblica amministrazione comprendono condotte particolarmente lesive dei principi di imparzialità, trasparenza e buon andamento dell'azione amministrativa. Essi sono disciplinati dal Titolo II del Libro II del Codice penale (artt. 314–360 c.p.) e si articolano in due grandi categorie distinte sulla base del soggetto o dei soggetti che li commettono: da un lato, vi sono i delitti commessi dai pubblici ufficiali o incaricati di un pubblico servizio o esercenti di servizio di pubblica utilità nell'ambito delle loro funzioni per un abuso o uso non conforme alla legge del potere riconosciutogli dalla legge medesima; dall'altro lato, invece, vi sono i delitti dei privati (cosiddetti reati ordinari), i cui comportamenti tendono ad ostacolare il regolare funzionamento della Pubblica amministrazione o ne offendono il prestigio (per esempio attraverso la violenza o la resistenza all'autorità pubblica, l'oltraggio al pubblico ufficiale, ecc.).

Ai fini dell'analisi sono stati selezionati alcuni di questi delitti, privilegiando quelli per i quali l'Istituto nazionale di statistica rende disponibili dati affidabili. Si tratta, in particolare, dei reati commessi da pubblici ufficiali e portati a conoscenza delle forze di polizia. È evidente che tali informazioni restituiscono un quadro solo parziale del fenomeno indagato: da un lato perché riguardano soltanto una parte delle fattispecie previste dal Codice penale, dall'altro perché una quota rilevante di questi delitti, più di altre forme di criminalità, sfugge al controllo delle istituzioni penali. Ciò avviene sia per la loro struttura intrinsecamente occulta — basti pensare alla corruzione, che nasce da un accordo tra soggetti che hanno un forte interesse a non essere scoperti — sia per la limitata emersione dovuta alla mancata denuncia o alla mancata scoperta da parte degli organi investigativi.

L'ampiezza dei fenomeni rilevati dipende inoltre dal livello di risorse — materiali, professionali e normative — a disposizione della magistratura e delle forze di polizia, dalla loro capacità investigativa, dalle priorità dell'azione giudiziaria e dal grado di attenzione pubblica in un determinato momento storico. Per tutte queste ragioni, i dati che verranno analizzati non rappresentano l'effettiva diffusione dei delitti contro la Pubblica amministrazione, ma esclusivamente la dimensione delle condotte perseguite e scoperte sul piano penale-investigativo, con riferimento ai soli reati commessi da pubblici ufficiali.

I reati oggetto di analisi sono i seguenti: peculato (Art. 314 c.p.); peculato mediante profitto dell'errore altrui (Art. 316 c.p.); malversazione di erogazioni pubbliche (Art. 316-bis c.p.); indebita percezione di erogazioni pubbliche (Art. 316-ter c.p.); concussione (Art. 317 c.p.); corruzione per l'esercizio della funzione (Art. 318 c.p.); corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (Art. 319 c.p.); corruzione in atti giudiziari (Art. 319-ter c.p.); induzione indebita a dare o promettere utilità (Art. 319-quater c.p.); corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (Art. 320 c.p.); pene per il corruttore (Art. 321 c.p.); istigazione alla corruzione (Art. 322 c.p.); peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri delle Corti internazionali o degli organi delle Comunità europee o di assemblee parlamentari internazionali o di organizzazioni internazionali e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri (Art. 322-bis c.p.); abuso d'ufficio (Art. 323 c.p.); utilizzazione d'invenzioni o scoperte conosciute per ragione di ufficio (Art. 325 c.p.); rivelazione ed utilizzazione di segreti di ufficio (Art. 326 c.p.); rifiuto di atti d'ufficio. Omissione (Art. 328 c.p.); rifiuto o ritardo di obbedienza commesso da un militare o da un agente della forza pubblica (Art. 329 c.p.); interruzione di un servizio pubblico o di pubblica necessità (Art. 331); sottrazione o danneggiamento di cose sottoposte a sequestro disposto nel corso di un procedimento penale o dall'autorità amministrativa. (Art. 334 c.p.); violazione colposa di doveri inerenti alla custodia di cose sottoposte a sequestro disposto nel corso di un procedimento penale o dall'autorità amministrativa (Art. 335 c.p.).

Analogamente a quanto svolto per i reati riconducibili alla criminalità organizzata, anche per queste fattispecie saranno analizzati l'andamento e l'incidenza registrati in Emilia-Romagna e nelle sue province nel periodo 2008-2023.

3.1. I numeri dei delitti contro la Pubblica amministrazione

Sebbene una parte di questi reati sfugga al controllo del sistema penale, la loro incidenza sul volume complessivo dei delitti denunciati ogni anno risulta estremamente limitata, tanto in Emilia-Romagna quanto nel resto del Paese. Sono infatti attribuibili a queste fattispecie meno dello 0,2% delle denunce annue: un'incidenza che, se posta a confronto con il peso preponderante delle denunce per furto (circa il 60% del complessivo), rivela immediatamente la limitata rilevanza numerica dei reati a danno della P.A.

Proprio la bassa numerosità di tali eventi ha reso necessario raggruppare le fattispecie osservate in quattro macrocategorie, costruite come indici sintetici, al fine di restituire un quadro più stabile e comparabile nel tempo.

L'adozione di queste categorie, oltre a rafforzare la robustezza dell'analisi statistica, consente anche di cogliere con maggiore precisione le dinamiche interne ai diversi ambiti della criminalità contro la Pubblica amministrazione. Essa permette, inoltre, di evidenziare eventuali trasformazioni strutturali, spesso difficili da rilevare osservando singole fattispecie, e di distinguere tra ambiti in cui prevalgono comportamenti opportunistici individuali (come nell'abuso di funzione) e quelli in cui, invece, si manifestano forme più complesse di cooperazione deviata, come nei reati corruttivi. In questo senso, tali indici offrono una chiave di lettura utile anche per comprendere le possibili intersezioni con la criminalità organizzata, che trova proprio nei reati contro la Pubblica amministrazione uno dei principali canali di accesso alle risorse e ai processi decisionali pubblici.

L'*abuso di funzione*, il primo di questi indici, è stato ottenuto aggregando i reati di abuso d'ufficio, rifiuto e omissione di atti d'ufficio, rifiuto o ritardo di obbedienza commesso da un militare o da un agente della forza pubblica, rivelazione ed utilizzazione di segreti di ufficio, utilizzazione d'invenzioni o scoperte conosciute per ragione di ufficio¹⁸. L'*appropriazione indebita* è un indice costituito dai reati di peculato, peculato mediante profitto dell'errore altrui, indebita percezione di erogazioni pubbliche, malversazione di erogazioni pubbliche¹⁹. Il terzo indice è quello relativo alla *corruzione*, che ricomprende sia le forme attive sia quelle passive. In esso rientrano i reati di concussione, corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio, corruzione in atti giudiziari, corruzione per l'esercizio della funzione, corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio, induzione indebita a dare o promettere utilità, istigazione alla corruzione, concussione, corruzione di membri e funzionari di organi di Comunità europee o internazionali, pene per il corruttore²⁰. La *turbativa del servizio pubblico e della custodia*, infine, è un indice che riunisce le fattispecie di interruzione di pubblico servizio o di pubblica necessità e quelle di sottrazione o danneggiamento di beni sottoposti a sequestro, comprese le violazioni colpose dei doveri connessi alla loro custodia²¹.

Nel confronto con gli altri territori osservati, l'Emilia-Romagna si colloca su un livello intermedio quanto alla diffusione di questi reati. Nei sedici anni considerati, le oltre seimila denunce rilevate delineano un tasso di delittuosità pari a 8,7 ogni 100.000 abitanti, un valore che si situa infatti tra quello nazionale (14,5) e quello del Nord-Est (7,0).

Tale profilo riflette una tendenza generale di contenimento dei reati, pur con alcune specificità locali. In particolare, l'incidenza più elevata questi delitti in regione rispetto al Nord-Est è dovuta principalmente dalla maggiore frequenza delle condotte che riguardano la turbativa del servizio pubblico e della custodia di beni sottoposti a sequestro, mentre per le altre fattispecie, come l'abuso di funzione, l'appropriazione indebita e la corruzione, i tassi di delittuosità regionali risultano molto contenuti e sostanzialmente in linea con la media delle regioni nord-orientali.

Osservando l'evoluzione temporale di questi fenomeni, emerge una tendenza generale alla diminuzione in tutti i contesti territoriali considerati. In Emilia-Romagna la flessione risulta più pronunciata rispetto sia alla media nazionale sia a quella del Nord-Est, con un calo complessivo di cinque punti percentuali. Particolarmente rilevante è la diminuzione dei reati corruttivi (-9,5%), a cui si affianca una flessione meno marcata ma comunque significativa dei reati di turbativa del servizio pubblico e della custodia di beni sequestrati (-6,0%). Al contrario, l'abuso d'ufficio e l'appropriazione indebita mostrano riduzioni più contenute (rispettivamente -0,8% e -2,8%), in linea con quanto osservato nel resto del Nord-Est.

L'analisi dei dati provinciali rivela un quadro articolato, in cui la tendenza e l'incidenza dei delitti evidenziano una distribuzione disomogenea e differenze rilevanti tra i vari territori. Reggio Emilia, Bologna e Ravenna detengono i tassi di delittuosità più elevati della regione (pari a 10,0 per 100.000 abitanti), Parma presenta valori più prossimi al dato medio dell'Emilia-Romagna, mentre Rimini, Modena, Ferrara, Forlì-Cesena e soprattutto la provincia di Piacenza si attestano sotto la soglia regionale.

Considerando i singoli ambiti delittuosi, alcuni elementi meritano particolare attenzione. La turbativa del servizio pubblico e della custodia di beni rappresenta la sfera dei reati contro la PA più critica principalmente nella provincia di Reggio Emilia (8,3 denunce su 100 mila abitanti contro 5,7 della regione). L'abuso di funzione raggiunge invece valori relativamente alti a Parma, Forlì-Cesena, Rimini e Bologna.

¹⁸ Tale fenomeno è connotato prevalentemente dal reato di abuso di ufficio, il cui peso in termini numerici assorbe più dei due terzi delle denunce.

¹⁹ Tale fenomeno è connotato principalmente dal reato di peculato e di indebita percezione di erogazioni pubbliche, il cui peso assorbe, nel primo caso la metà delle denunce e nel secondo poco meno della metà.

²⁰ Tale fenomeno è connotato prevalentemente dal reato di istigazione alla corruzione, il cui peso assorbe circa il 40% delle denunce. Tale fenomeno, pertanto, configura in larga parte l'aspetto passivo della corruzione, benché non manchino i casi di corruzione attiva.

²¹ Tale fenomeno è connotato per circa il 90% dai reati riferiti alla custodia di beni sottoposti a sequestro.

In sintesi, l'analisi dei reati a danno della PA pone l'Emilia-Romagna in una posizione intermedia tra la situazione che si registra a livello nazionale e quella del Nord-Est, riflettendo una generale tendenza al contenimento.

La maggiore incidenza di questi reati in regione rispetto al Nord-Est è attribuibile soprattutto alle condotte di turbativa del servizio pubblico e della custodia di beni sequestrati. Nonostante la tendenza generale alla riduzione dei delitti, alcune eccezioni – in particolare l'incremento dell'abuso di funzione a Ferrara e dell'appropriazione indebita a Reggio Emilia e Modena – evidenziano criticità locali che meritano un'attenzione mirata e interventi specifici per consolidare e rafforzare i risultati positivi conseguiti a livello regionale.

4. I numeri del riciclaggio

Il riciclaggio e la corruzione rappresentano due fenomeni strettamente interconnessi, che spesso coesistono all'interno dello stesso sistema di criminalità economica e organizzata. Entrambi sono in grado di influenzare profondamente l'economia e il mercato, di compromettere la fiducia dei cittadini nelle istituzioni e, qualora assumano una rilevanza sistemica, di mettere a rischio gli assetti democratici di un paese.

Analogamente a qualsiasi capitale accumulato illecitamente, i proventi derivanti dalla corruzione, ad esempio attraverso tangenti o appalti truccati, vengono frequentemente sottoposti a complesse operazioni di riciclaggio. Tali procedure hanno lo scopo di occultare la loro origine illecita, permettendone successivamente l'investimento nell'economia legale, ad esempio attraverso acquisizioni immobiliari o societarie²².

Per le finalità di questo documento, risulta quindi opportuno esaminare i due reati in maniera congiunta, considerandoli fenomeni speculari. La distribuzione territoriale dei due fenomeni, come evidenziata nel grafico sottostante, supporta questo approccio analitico. La lettura del grafico mostra infatti una chiara correlazione tra corruzione e riciclaggio: generalmente, all'aumento dell'uno corrisponde un incremento dell'altro. Ne consegue che le regioni con tassi elevati di corruzione sono, in genere, anche quelle in cui il riciclaggio è più diffuso, e viceversa (cfr. grafico 1).

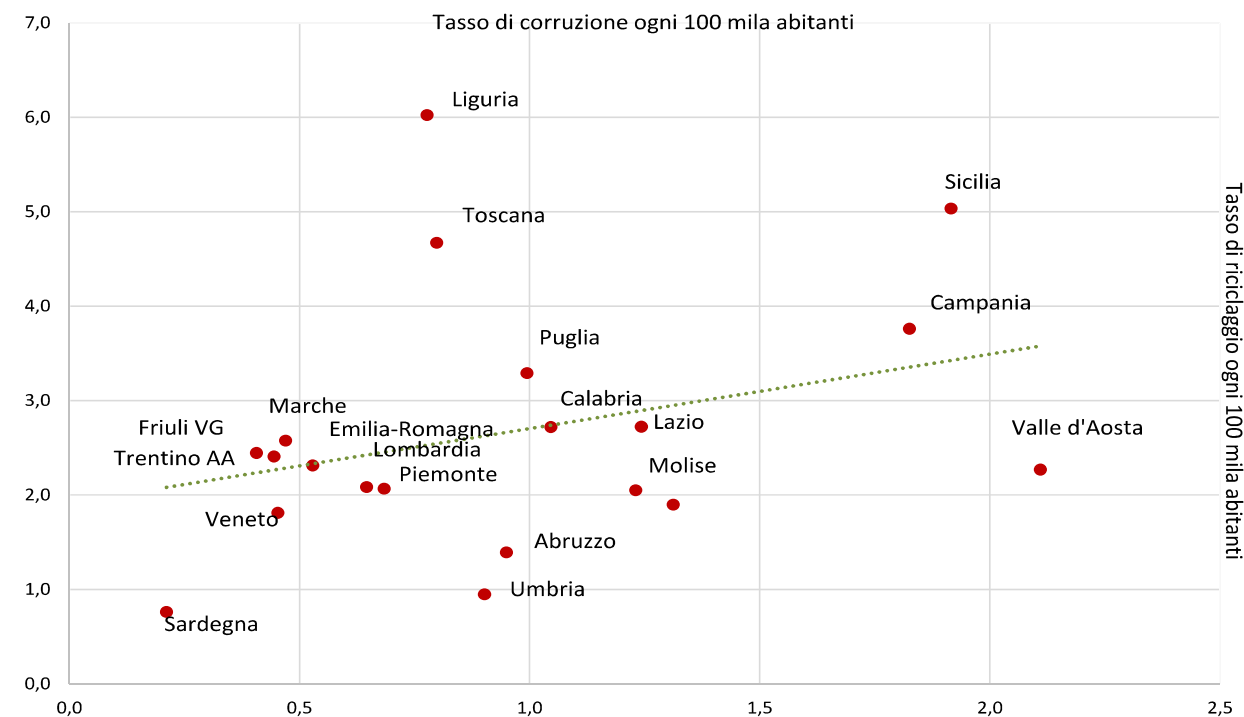
Alla luce di quanto evidenziato, risulta evidente che l'adozione di misure efficaci volte a ostacolare l'utilizzo e il reimpiego dei proventi illeciti rappresenti uno strumento fondamentale non solo per ridurre la corruzione, ma anche per prevenirla, incidendo sulla disponibilità di risorse finanziarie che alimentano condotte illecite. In questo senso, il contrasto al riciclaggio assume un ruolo strategico: limitando la possibilità di ripulire capitali di origine criminale, si riduce la capacità operativa dei soggetti coinvolti in scambi corruttivi e in altre pratiche illegali.

Va tuttavia sottolineato che la lotta alla corruzione da sola non può eliminare il fenomeno del riciclaggio. Quest'ultimo trae origine da una pluralità di attività criminali, che spesso generano profitti molto più consistenti rispetto agli scambi corruttivi, come ad esempio il traffico di sostanze stupefacenti, il contrabbando, le frodi fiscali o i reati societari. Ciò implica che le strategie di contrasto devono essere integrate e multilivello, combinando interventi diretti sulla corruzione con misure più ampie di monitoraggio finanziario, controlli bancari e investigazioni patrimoniali. Solo un approccio complessivo, in grado di incidere simultaneamente sulle fonti e sul reinvestimento dei capitali illeciti, può effettivamente ridurre sia la corruzione sia il riciclaggio, rafforzando l'integrità delle istituzioni e la fiducia dei cittadini nel sistema economico e amministrativo.

²² Va detto che oltre ai corrotti altri soggetti ricorrono alla pratica del riciclaggio, come ad esempio gli evasori fiscali o i gruppi della criminalità organizzata, i quali, allo stesso modo dei corrotti, tendono a bonificare i capitali accumulati illecitamente mediante dei professionisti disposti a offrire loro servizi e sofisticate operazioni. Il riciclaggio dei capitali illeciti avviene infatti generalmente in più fasi e una molteplicità di canali che si vanno affinando e moltiplicando man mano che aumentano gli strumenti per contrastarlo: dalla immissione dei capitali nel circuito finanziario attraverso banche, società finanziarie, uffici di cambio, centri off-shore e altri intermediari, alla loro trasformazione in oro, preziosi, oggetti di valore, assegni derivanti da false vincite al gioco, ecc., fino all'investimento in attività lecite a ripulitura avvenuta.

GRAFICO 1:

DISTRIBUZIONE DEI TASSI DI CORRUZIONE E DI RICICLAGGIO IN ITALIA PER REGIONI RICAVATI DAI DATI DELLE DENUNCE (TASSI MEDI PER 100 MILA RESIDENTI). ANNI 2008-2022



Fonte: Elaborazione Regione E.R. su dati SDI del Ministero dell'Interno.

Il contrasto alla criminalità organizzata e alla corruzione negli ultimi anni ha progressivamente posto grande attenzione sull'ostacolo all'accumulo e all'impiego dei capitali di origine illecita, riconoscendo il ruolo centrale del controllo finanziario come complemento alle tradizionali attività repressive. Questo approccio integrato mira a intercettare e ostacolare sia l'utilizzo sia la dissimulazione dei proventi criminali, riducendo così le risorse disponibili per alimentare ulteriori condotte illecite, comprese quelle corruttive.

In questo contesto, l'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) assume una funzione cruciale come autorità deputata alla raccolta e all'analisi dei flussi finanziari sospetti²³. L'UIF acquisisce informazioni attraverso le segnalazioni di operazioni sospette trasmesse da intermediari finanziari, professionisti e altri operatori, valutandone la rilevanza ai fini della prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo. Sulla base di queste informazioni, l'Unità conduce analisi finanziarie approfondite, integrando le diverse fonti disponibili e utilizzando i poteri di cui dispone per individuare anomalie o operazioni di interesse investigativo. L'esito di tali attività viene poi condiviso con gli organi investigativi e con l'autorità giudiziaria, costituendo un supporto fondamentale per lo sviluppo di azioni di repressione efficaci e per il rafforzamento della sicurezza economica e amministrativa del Paese.

Analizzando brevemente i dati aggregati relativi a queste operazioni, emerge che, in sedici anni, all'UIF sono state trasmesse dall'Emilia-Romagna circa 95.000 segnalazioni da parte di intermediari finanziari, professionisti e altri operatori attivi sul territorio regionale. In termini assoluti, l'Emilia-Romagna si colloca al quinto posto in Italia per numero di segnalazioni, preceduta da Lombardia, Lazio, Campania e Veneto. Tuttavia, considerando l'incidenza di tali operazioni sulla popolazione, la regione si colloca al di sotto della media nazionale e di altre realtà come Lazio e Campania, con 135 segnalazioni ogni 100.000 abitanti rispetto alle 143 della media italiana (v. tabella 6).

²³ L'UIF è istituita presso la Banca d'Italia col d.lgs. n. 231 del 2007, che è la cornice legislativa dell'antiriciclaggio in Italia.

TABELLA 6:

OPERAZIONI SOSPETTE DI RICICLAGGIO SEGNALATE ALL'UIF DAI SOGGETTI OBBLIGATI. PERIODO 2008-2023. (VALORI ASSOLUTI, VALORI RELATIVI, TASSI MEDI SU 100 MILA ABITANTI, TENDENZA DI LUNGO E BREVE PERIODO)

	Frequenza assoluta	Frequenza relativa (%)	Tassi 100 mila ab.	Tendenza 2008/2023	Tendenza 2022/2023
Piemonte	86.469	6,3	124	767,9	-3,0
Valle d'Aosta	2.746	0,2	136	2.183,3	-16,2
Liguria	34.928	2,6	140	1.168,1	-0,2
Lombardia	265.574	19,5	168	628,8	-0,7
Veneto	102.401	7,5	131	1.039,1	-6,7
Trentino-Alto Adige	18.534	1,4	110	1.734,6	-13,4
Friuli-Venezia Giulia	22.213	1,6	114	708,7	-7,7
Emilia-Romagna	94.981	7,0	135	897,4	3,8
Toscana	86.134	6,3	145	918,5	-3,6
Marche	33.381	2,4	136	1.264,0	-0,9
Umbria	12.343	0,9	88	1.041,0	-1,4
Lazio	159.318	11,7	176	693,6	-17,6
Campania	156.137	11,5	170	1.083,3	-13,1
Abruzzo	19.852	1,5	95	644,3	-19,3
Molise	5.146	0,4	105	951,3	-32,0
Puglia	69.666	5,1	108	1.005,4	-21,7
Basilicata	8.456	0,6	93	1.173,1	10,3
Calabria	36.650	2,7	119	724,7	-4,6
Sicilia	77.297	5,7	97	1.500,0	-3,0
Sardegna	19.436	1,4	74	1.119,8	-6,3
Italia	1.362.854	100,0	143	969,1	-3,2

Fonte: Elaborazione Regione E.R. su dati UIF, Banca d'Italia.

Dall'analisi emerge che la distribuzione territoriale delle segnalazioni all'UIF presenta notevoli differenze tra le regioni, in parte riconducibili alle diverse dimensioni economiche e sociali dei territori. Un tratto comune, tuttavia, riguarda la tendenza di lungo periodo: nel corso dei sedici anni considerati, le segnalazioni sono cresciute in tutte le regioni. L'unica eccezione a questa crescita continua si è verificata nel biennio 2022-2023, quando per la prima volta si è osservata una flessione generalizzata. Se si esclude la Basilicata, l'Emilia-Romagna costituisce l'unica eccezione di rilievo nel panorama nazionale a questo più recente andamento: in regione, le segnalazioni hanno infatti continuato a crescere anche tra il 2022 e il 2023, registrando un aumento di circa quattro punti percentuali (cfr. tabella 6).

Sebbene un aumento costante delle segnalazioni possa inizialmente destare preoccupazione, va sottolineato che si tratta di operazioni sospette la cui effettiva rilevanza deve ancora essere verificata dagli organi competenti. Pertanto, più che un indicatore negativo, la crescita delle segnalazioni in Emilia-Romagna può essere interpretata come conferma della costante esposizione del territorio – caratterizzato da un'economia solida – a possibili tentativi di infiltrazione criminale. Allo stesso tempo, essa testimonia l'attenzione e la vigilanza degli operatori del settore finanziario nella rilevazione e segnalazione dei flussi di denaro sospetti.

I dati delle forze di polizia confermano in parte il quadro delineato, facendo figurare l'Emilia-Romagna tra le prime sette regioni italiane per numero assoluto di reati di riciclaggio, con circa 1.600 denunce, insieme a Campania, Lombardia, Toscana, Lazio, Puglia e Sicilia. Tale rilevanza riflette la complessità e l'importanza economica del tessuto produttivo regionale, confermando la presenza significativa del fenomeno.

All'interno della regione, Modena si distingue come provincia maggiormente colpita: oltre due terzi delle denunce regionali provengono da questo territorio, che presenta anche il tasso di delittuosità più elevato, pari a 4,8 reati ogni 100.000 abitanti, e mostra una tendenza alla crescita. Ravenna presenta anch'essa un tasso superiore alla media regionale, con un incremento delle denunce particolarmente significativo. Al contrario, Ferrara registra il minor numero di denunce e il tasso pro-capite più basso, ma, a differenza di altre province, evidenzia un aumento delle segnalazioni nell'ultimo biennio, così come accade nelle province di Parma e Rimini (v. tabella 7).

TABELLA 7:

REATI DI RICICLAGGIO DENUNCIATI ALLE FORZE DI POLIZIA IN ITALIA. PERIODO 2008-2023. (NUMERO COMPLESSIVO DEI REATI DENUNCIATI; INDICE DI VARIAZIONE MEDIO ANNUALE; TASSO MEDIO ANNUO DI DELITTUOSITÀ PER 100.000 ABITANTI).

	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità
Italia	25.218	-0,1	3
Nord-est	3.842	0,2	2
Emilia-Romagna	1.586	-1,0	2
Piacenza	75	-11,3	2
Parma	110	3,8	2
Reggio nell'Emilia	125	-1,2	1
Modena	535	1,5	5
Bologna	290	-2,9	2
Ferrara	72	3,8	1
Ravenna	163	7,0	3
Forlì-Cesena	89	-8,8	1
Rimini	109	-1,5	2

Fonte: Elaborazione Regione E.R. su dati SDI del Ministero dell'Interno.

La discrepanza rilevata tra i dati UIF, che, come si è visto, mostrano un aumento delle operazioni sospette in regione, e le denunce alle forze di polizia, che evidenziano al contrario una diminuzione dei reati di riciclaggio, può essere spiegata considerando la natura e la finalità delle due fonti.

Le segnalazioni UIF derivano dai controlli finanziari su operazioni ritenute sospette da intermediari, professionisti e operatori economici. Tali segnalazioni rappresentano un momento preliminare di monitoraggio: esse indicano possibili irregolarità che devono ancora essere verificate dalle autorità competenti, senza costituire necessariamente reati accertati. Come è stato detto, l'incremento delle segnalazioni in Emilia-Romagna può dunque riflettere sia una maggiore attenzione degli operatori finanziari, sia un'effettiva esposizione del territorio a flussi finanziari sospetti legati a tentativi di riciclaggio.

Al contrario, i dati delle forze di polizia riguardano reati conclamati, ovvero episodi di riciclaggio accertati e denunciati formalmente. La diminuzione osservata nelle denunce non implica necessariamente una riduzione reale dell'attività criminale, ma può derivare da fattori come la complessità delle indagini, il ritardo tra individuazione delle operazioni sospette e accertamento penale, o la diversa distribuzione territoriale dei casi effettivamente perseguiti.

In questo senso, le due fonti non sono sovrapponibili: le segnalazioni UIF costituiscono un indicatore precoce di rischio, mentre le denunce rappresentano l'esito formale dell'azione repressiva. Entrambi i dati, se interpretati congiuntamente, offrono un quadro più completo della fenomenologia del riciclaggio.

Indipendentemente dalla sua consistenza e andamento, resta comunque fondamentale mantenere un monitoraggio costante del reato di riciclaggio, non solo per la sua rilevanza economica, ma anche perché è ampiamente documentato che le organizzazioni mafiose lo utilizzano come strumento per infiltrarsi nel territorio, influenzando l'economia legale e i processi di investimento.

5. La corruzione: il punto di vista dei cittadini

Come si è visto in una sezione precedente del presente documento, l'incidenza dei reati commessi ai danni della Pubblica amministrazione e denunciati nella nostra regione è più bassa in confronto ad altri contesti territoriali²⁴. Tale rilievo trova una parziale conferma nei dati che l'Istat rileva periodicamente con un'indagine di popolazione dedicata alla sicurezza dei cittadini, all'interno della quale è inserito un modulo di domande appositamente dedicato alla corruzione con l'obiettivo di stimare il numero di persone coinvolte in dinamiche corruttive e di tracciare l'immaginario collettivo rispetto a questi tipi di fenomeni²⁵.

Dall'analisi dei principali risultati di queste indagini emerge che, nella nostra regione la corruzione coinvolge generalmente una quota inferiore di cittadini rispetto alla media nazionale. Solo il 7% degli emiliano-romagnoli che si sono rivolti a uffici pubblici dichiara di aver ricevuto richieste di denaro o altre utilità da parte di un dipendente pubblico per ottenere un servizio dovuto, oppure di aver avanzato offerte

²⁴ Diverso è invece il caso di altre forme di criminalità, come ad esempio la criminalità predatoria, i cui tassi di delittuosità dell'Emilia-Romagna in genere superano decisamente quelli nazionali.

²⁵ Occorre precisare che l'Indagine sulla sicurezza dei cittadini (c.d. indagine di vittimizzazione) l'Istat la conduce con cadenza quasi quinquennale dal 1998, ma solo nel 2016 ha inserito per la prima volta un modulo sulla corruzione nei termini specificati nel testo e che ha ripreso e in parte modificato nell'indagine del 2022.

di questo tipo per agevolare l'ottenimento. A livello nazionale, tale percentuale si attesta all'8%, con punte significativamente più elevate in regioni come il Lazio e la Puglia.

Più evidente appare lo scarto tra la regione e il resto dell'Italia per quanto riguarda la percentuale di persone che, pur non essendo mai state coinvolte direttamente in dinamiche corruttive, hanno amici, colleghi o parenti che avrebbero sperimentato, sia come soggetti attivi che passivi, l'esperienza della corruzione. In questo caso, infatti, la percentuale registrata in Emilia-Romagna è del 10%, mentre nel resto dell'Italia sale al 13% con punte particolarmente elevate ancora nel Lazio e nella Puglia.

Poco diffuso tra i cittadini emiliano romagnoli risulta anche lo scambio del voto con favori, denaro o altre utilità, una pratica, questa, tradizionalmente più diffusa nelle regioni del Sud e nelle Isole, mentre appare più critico il quadro della regione riguardo alla raccomandazione: una pratica, questa, alla quale i suoi cittadini sembrerebbero più esposti rispetto ad altri territori, benché tale pratica, secondo quanto riferito dagli intervistati, riguarderebbe in larga parte il settore privato (ad esempio per ottenere un lavoro o una promozione) e meno per avere dei benefici dal settore pubblico (per esempio un beneficio assistenziale, la cancellazione di una sanzione, essere favorito in cause giudiziarie, ecc.) (v. tabella 8).

TABELLA 8:

PERSONE CHE HANNO AVUTO UN'ESPERIENZA DIRETTA O INDIRETTA ALLA CORRUZIONE, AL VOTO DI SCAMBIO E ALLA RACCOMANDAZIONE PER REGIONE. ANNO 2016 (PER 100 PERSONE TRA I 18 E GLI 80 ANNI)

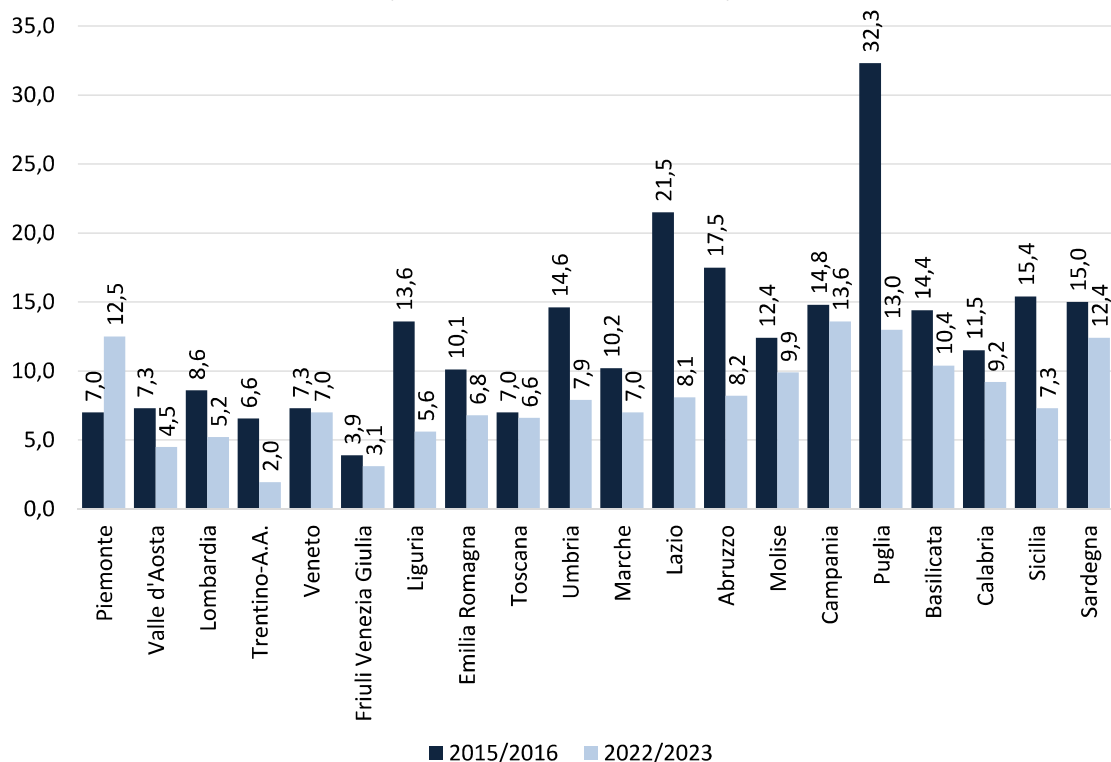
	CORRUZIONE		VOTO DI SCAMBIO		RACCOMANDAZIONE	
	Esperienza diretta	Esperienza indiretta	Esperienza diretta	Esperienza indiretta	Esperienza diretta	Esperienza indiretta
Piemonte	3,7	7,0	1,0	3,0	6,1	19,6
Valle d'Aosta	3,4	7,3	2,9	7,4	5,1	20,0
Lombardia	5,9	8,6	1,4	3,5	7,5	16,8
Bolzano	3,1	5,6	0,5	1,2	6,4	14,7
Trento	2,0	7,5	1,2	1,8	6,0	22,6
Veneto	5,8	7,3	1,8	4,2	10,0	26,7
Friuli-Venezia Giulia	4,4	3,9	0,5	1,1	7,9	22,2
Liguria	8,3	13,6	1,8	3,5	9,5	24,0
Emilia-Romagna	7,2	10,1	1,5	3,5	13,7	29,1
Toscana	5,5	7,0	2,4	4,9	9,6	24,7
Umbria	6,1	14,6	2,5	5,0	11,3	29,6
Marche	4,4	10,2	2,9	6,0	8,6	24,0
Lazio	17,9	21,5	3,7	8,0	13,0	33,7
Abruzzo	11,5	17,5	6,0	13,9	5,7	29,4
Molise	9,1	12,4	3,9	7,6	5,7	27,1
Campania	8,9	14,8	6,7	12,8	5,4	23,5
Puglia	11,0	32,3	7,1	23,7	5,0	41,8
Basilicata	9,4	14,4	9,7	18,5	6,7	36,2
Calabria	7,2	11,5	5,8	11,4	5,7	16,6
Sicilia	7,7	15,4	9,0	16,4	5,9	22,3
Sardegna	8,4	15,0	6,8	12,2	9,1	36,6
ITALIA	7,9	13,1	3,7	8,3	8,3	25,4

Fonte: Elaborazione Regione E.R. su dati Istat, Indagine sulla sicurezza dei cittadini 2015-2016.

Considerato nel medio periodo, il fenomeno corruttivo, di per sé contenuto in Emilia-Romagna, come si è appena visto, sembrerebbe avere subito una ulteriore diminuzione nel tempo, considerato che tra il 2016 e il 2022 la quota di cittadini con conoscenti coinvolti in dinamiche corruttive è scesa dal 10 al 7%, seguendo comunque una tendenza comune alla maggior parte delle regioni italiane (v. grafico 2).

GRAFICO 2:

PERSONE CHE CONOSCONO QUALCUNO (AMICI, PARENTI, COLLEGHI) A CUI È STATO RICHIESTO DENARO, FAVORI, REGALI PER OTTENERE AGEVOLAZIONI O SERVIZI PER REGIONE. ANNI 2015-2016 E 2022-2023 (PER 100 PERSONE TRA I 18 E GLI 80 ANNI)



Fonte: Elaborazione su dati Istat, Indagine sulla sicurezza dei cittadini 2015-2016; 2022-2023

Risultati incoraggianti per l'Emilia-Romagna, che confermano i rilievi esposti fin qui, arrivano anche dalle opinioni che i cittadini esprimono su alcuni comportamenti propriamente corruttivi o comunque spia o anticipatori della corruzione.

Per la prima volta con l'indagine del 2022 l'Istat ha voluto indagare il grado di accettabilità dei cittadini verso la corruzione, chiedendo a quelli che non ne avevano mai avuto un'esperienza diretta quanto ritenessero accettabili comportamenti quali offrire denaro a un vigile o a un medico per ricevere un servizio, farsi raccomandare da familiari o da amici per essere assunto, cercare di ottenere benefici assistenziali ai quali non si avrebbe diritto, offrire o accettare denaro da parte di un genitore per trovare o dare un lavoro a un figlio, ottenere regali, favori o denaro in cambio del voto alle elezioni. Su questi aspetti emerge ancora una volta come i cittadini dell'Emilia-Romagna siano più severi nel dare un giudizio. Come infatti si può osservare dalla tabella successiva, nella nostra regione solo il 2% dei cittadini ritiene accettabile corrompere un vigile per avere un favore o scambiare il voto con denaro o regali, mentre a livello nazionale la percentuale sale al 6 e al 4,5%. Cercare di ottenere benefici assistenziali ai quali non si avrebbe diritto è tollerato solo dal 4% degli emiliano romagnoli (a livello nazionale tale quota è del 6%), ricevere raccomandazioni per essere assunto dall'8% (15,9% a livello nazionale), accettare denaro da un genitore per dare un lavoro al proprio figlio dall'11% (20,1% a livello nazionale) (v. tabella 9).

TABELLA 9:

PERSONE CHE RITENGONO ACCETTABILE COMPORTAMENTI LEGATI A DINAMICHE CORRUTTIVE PER REGIONE. ANNO 2022-2023 (PER 100 PERSONE TRA I 18 E GLI 80 ANNI)

	Offrire denaro a un vigile, un medico...	Farsi raccomandare da familiari o amici per benefici assistenziali essere ai quali non avrebbe diritto	Cercare di ottenere benefici assistenziali ai quali non avrebbe diritto	Che un genitore offra o accetti di dare denaro per trovare lavoro a un figlio	Ottenere regali, favori o denaro in cambio del proprio voto alle elezioni
Piemonte	5,7	16,2	7,1	16,1	4,6
Valle d'Aosta	0,4	1,8	0,6	3,3	0,5
Lombardia	5,0	18,2	5,3	22,4	4,2
Trentino A.A.	3,2	14,9	3,0	15,2	2,1
Veneto	4,5	19,1	4,4	22,8	2,5
Friuli-Venezia Giulia	1,1	5,0	1,6	6,4	1,1
Liguria	2,5	19,0	2,8	21,1	1,2
Emilia-Romagna	1,9	8,1	3,9	11,2	1,9
Toscana	4,5	9,1	3,2	12,3	3,4

Umbria	7,6	15,9	10,1	18,4	5,5
Marche	13,5	20,1	15,2	24,9	11,2
Lazio	15,3	22,8	14,5	25,3	13,2
Abruzzo	4,7	11,9	5,9	15,2	4,8
Molise	3,1	12,4	3,5	21,1	3,0
Campania	6,5	18,5	6,6	27,5	5,0
Puglia	4,6	15,0	4,7	21,3	2,3
Basilicata	2,2	19,7	5,2	27,1	0,8
Calabria	2,7	11,2	1,7	20,6	1,1
Sicilia	4,3	13,4	5,1	17,9	3,1
Sardegna	4,8	14,6	4,3	19,9	4,2
Italia	5,7	15,9	6,1	20,1	4,5

Fonte: Elaborazione Regione E.R. su dati Istat, Indagine sulla sicurezza dei cittadini 2022-2023

Risultati positivi per l'Emilia-Romagna emergono infine dagli atteggiamenti dei suoi cittadini verso la corruzione e su come contrastarla. Anche qui, infatti, emerge un atteggiamento innanzitutto contrario alla rassegnazione verso questo tipo di fenomeno, dal momento che sono molti meno rispetto alla media italiana quelli che lo considerano inevitabile (26% contro il 29 a livello nazionale) o che denunciarlo sia un atto inutile (13,9 contro il 23%) o pericoloso (59,5 contro 63,5%). La quasi totalità degli emiliano romagnoli, al contrario, considerano tale fenomeno diffuso e dannoso per la società (97,2% contro 92,4%) perché farebbe lievitare i costi dei servizi che inevitabilmente ricadono sui cittadini (69% contro 77%), anche per questa ragione tutti dovrebbero rivolgersi alle autorità competenti per denunciarla e combatterla (95,8% contro 90,7%).

Alla luce delle considerazioni finora esposte, è possibile affermare che i fenomeni corruttivi in Emilia-Romagna presentano, nel complesso, una diffusione relativamente più contenuta rispetto ad altre aree del Paese. Tale risultato potrebbe essere ricondotto a un contesto sociale caratterizzato da una radicata cultura di avversione alla corruzione, in cui i cittadini, consapevoli della gravità di questi comportamenti, attribuiscono un valore significativo alla denuncia. Ne emerge un atteggiamento generalmente più responsabile e una maggiore fiducia nel sistema penale, elementi che concorrono a rafforzare la capacità del territorio di contrastare efficacemente tali condotte.

TABELLA 10:

PERSONE MOLTO O ABBASTANZA D'ACCORDO CON ALCUNE AFFERMAZIONI INERENTI IL TEMA DELLA CORRUZIONE PER REGIONE. ANNO 2022-2023 (PER 100 PERSONE TRA I 18 E GLI 80 ANNI)

	La corruzione è naturale e inevitabile	Tutti dovremmo combattere la corruzione denunciando	La corruzione è un danno per la società	Denunciare fatti di corruzione è pericoloso	La corruzione riguarda solo le grandi imprese e i politici	La corruzione fa aumentare i costi che i cittadini devono pagare per i servizi	Denunciare fatti di corruzione è inutile
Piemonte	28,5	94,8	93,9	66	46,3	83,5	28,5
Valle d'Aosta	15,9	87,6	96,6	69,5	41,2	61,7	12,1
Lombardia	17,9	91,3	94	60,5	31,4	81,6	18,7
Trentino A.A.	31,05	90,4	94,45	72,35	20,85	59,65	14,35
Veneto	25	94,5	96,3	63,7	22,5	80,8	16,6
Friuli V. Giulia	55,9	95,6	96,8	72,8	20,7	49,6	12,5
Liguria	25,1	97,7	98,2	71,9	30,1	92,2	21,9
Emilia-Romagna	26,2	95,8	97,2	59,5	30,1	69,1	13,9
Toscana	49	91,7	92,3	73,4	30,4	70,9	25,2
Umbria	38,1	93,4	95,5	75,6	25,9	80,3	27,4
Marche	27,2	93,6	91,6	73,5	42,8	86	25,1
Lazio	34,7	90,6	93,6	62,8	38,9	77,2	28,1
Abruzzo	25,3	86,5	90	66,8	40,5	79,8	26,9
Molise	37,9	89,9	87,1	49,3	21,8	80,6	28,7
Campania	33,9	81,6	82,4	55,5	31	75,2	34,1
Puglia	39,7	94,7	93,5	72,8	29,4	77,9	31,5
Basilicata	30,2	90,9	95,5	60,7	19,7	78,7	13,9
Calabria	14,9	76,9	81	40	36,8	69,8	18,3
Sicilia	27,1	86,3	88,8	58,7	24,5	73,5	19,5
Sardegna	27,0	91,5	97,8	72,6	43,9	87	26,2
Totale	29,4	90,7	92,4	63,4	31,8	77,1	23,1

Fonte: Elaborazione Regione E.R. su dati Istat, Indagine sulla sicurezza dei cittadini 2022-2023

6. Conclusioni

La lettura complessiva dei fenomeni descritti in questo documento restituisce l'immagine di un territorio, quello dell'Emilia-Romagna, attraversato da dinamiche criminali complesse e sempre meno riconducibili a schemi tradizionali. Le evidenze disponibili mostrano come la regione, pur caratterizzata da elevati livelli di sviluppo socioeconomico, da un tessuto imprenditoriale articolato e da un diffuso capitale sociale, sia diventata negli anni un luogo particolarmente attrattivo per gruppi criminali di varia natura, inclusi quelli di matrice mafiosa. Questa attrattività non dipende soltanto dalla ricchezza del contesto economico, ma anche da un quadro relazionale in cui la presenza di aree grigie, la fragilità dei meccanismi di controllo e la disponibilità di competenze qualificate favoriscono forme di cooperazione tra criminalità organizzata, colletti bianchi e imprenditori compiacenti.

Il profilo che emerge è quello di una regione in cui le organizzazioni criminali alternano forme di controllo diretto del territorio - in modo particolare in alcune aree - a modalità più sofisticate di infiltrazione, prevalentemente orientate alla gestione di traffici ad alto rendimento e, soprattutto, al reimpiego di capitali illeciti in attività economiche legali. Le statistiche disponibili mostrano infatti come, accanto ai tradizionali traffici illeciti - in particolare la filiera degli stupefacenti, ancora molto radicata nelle aree urbane - stiano assumendo un rilievo crescente le attività di natura economico-finanziaria. È in questo ambito che l'Emilia-Romagna si discosta più nettamente da altri contesti territoriali anche limitrofi, evidenziando livelli di delittuosità significativamente superiori e un incremento costante di reati come il riciclaggio, l'impiego di denaro illecito e le frodi. Come più volte ribadito, tale configurazione appare coerente con la struttura economica regionale, che per articolazione e dinamicità offre ampi margini di infiltrazione e ampie possibilità di mimetizzazione dei capitali criminali.

Il confronto interno tra le province conferma l'esistenza di forti differenze locali e suggerisce che le strategie criminali si adattino in modo flessibile alle caratteristiche dei singoli territori. I poli metropolitani e turistici, come Bologna e Rimini, presentano i livelli più elevati in quasi tutti gli ambiti di illegalità analizzati, mostrando una combinazione particolarmente critica di fattori di rischio: elevata mobilità, intensa attività economica, presenza di infrastrutture logistiche e una maggiore disponibilità di opportunità legali e illegali. Anche Ravenna, per ragioni legate alla struttura economica e alla funzione portuale, evidenzia una vulnerabilità significativa soprattutto nell'ambito dei traffici illeciti. Province come Parma, Modena e Ferrara si distinguono per l'espansione dei reati economico-finanziari, mentre realtà più piccole o con un tessuto economico relativamente meno complesso presentano valori di delittuosità più contenuti, pur non essendo esenti da dinamiche di crescita.

L'Emilia-Romagna, nel suo complesso, mostra dunque un profilo di esposizione criminale che non può essere interpretato solo attraverso la lente dei modelli mafiosi tradizionali. La prevalenza dei reati fraudolenti e delle condotte economico-finanziarie, la presenza di traffici altamente remunerativi e la progressiva stabilizzazione delle pratiche estorsive in alcuni territori indicano un sistema criminale sempre più integrato con l'economia legale e caratterizzato da forme di collaborazione tra attori criminali e attori formalmente legittimi. L'analisi dimostra che il rischio principale per la regione non risiede tanto nell'espansione violenta delle mafie, quanto nella loro capacità di radicarsi all'interno dei circuiti economici e (meno) amministrativi attraverso relazioni collusive, ingenti capitali e competenze tecniche qualificate.

In questo quadro, la comprensione delle dinamiche criminali richiede un approccio multidimensionale, fondato sulla combinazione di fonti statistiche differenti e capace di cogliere le trasformazioni in atto nei sistemi illegali. Il percorso ricostruito evidenzia come l'Emilia-Romagna si trovi oggi in un equilibrio delicato, in cui la solidità economica e sociale del territorio può rappresentare al tempo stesso un fattore di protezione e una leva di vulnerabilità. La capacità delle organizzazioni criminali di sfruttare selettivamente le opportunità offerte da un contesto dinamico e competitivo rende necessario considerare i fenomeni analizzati non come elementi isolati, ma come parti di un unico sistema, in cui criminalità organizzata, reati economico-finanziari e condotte corruttive agiscono spesso come componenti interdipendenti di un medesimo circuito di potere e di accumulazione.

A ciò si aggiunge un ulteriore elemento: l'atteggiamento dei cittadini nei confronti dei fattori corruttivi e, in generale, dell'illegalità. Sebbene in Emilia-Romagna emerga una maggiore propensione alla denuncia e un più elevato livello di fiducia nel sistema istituzionale, tale patrimonio civico non può essere dato per scontato. Per evitare che i meccanismi corruttivi trovino spazio e indebolire le reti criminali esistenti, è necessario mantenere alta l'attenzione e continuare a rafforzare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni. Tale fiducia può essere alimentata concretamente solo attraverso la trasparenza e il corretto funzionamento dell'azione amministrativa, principi sanciti dalla Costituzione e fondamentali per garantire l'efficacia dell'azione pubblica. In questo senso, un sistema istituzionale percepito come integro e

affidabile costituisce un presidio essenziale per sostenere la partecipazione civica e contribuire, nel lungo periodo, all'eradicazione dei fenomeni criminali.

ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

L'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che influenzano la sensibilità della struttura rispetto ai temi legati alla Mission dell'Agenzia: sicurezza idraulica, navigazione interna, fruizione degli ambienti e gestione del demanio, finalizzata alla tutela e alla sicurezza del territorio e delle comunità che lo abitano.

L'AIPo è inoltre soggetto attuatore – negli ambiti di propria competenza – per i progetti finanziati nell'ambito del PNRR, nonché dalle strutture regionali delle quali l'Agenzia costituisce soggetto strumentale.

Struttura organizzativa

In base ai dati rilevati al 01.01.2026, AIPo è dotata complessivamente di **n. 319 dipendenti**, di cui n. 306 appartenenti al comparto e n. 13 alla dirigenza, come delineati nella Sezione 3 "Organizzazione e Capitale Umano".

Con determina direttoriale n. 853 dell'11.07.2024 è stato approvato il funzionigramma dell'Agenzia, quale atto ricognitivo dei diversi ambiti di attività e funzioni.

Successivamente, con determina direttoriale n. 11 del 15.01.2026, si è proceduto a un aggiornamento dello stesso.

La struttura organizzativa dell'AIPo si articola in:

A Direzione	A . 3	Legale
	A . 7	Gestione sviluppo del territorio e navigazione, Monitoraggio opere
	A . 8	Geologia, geotecnica ed innovazione tecnologica nel campo delle opere di difesa idraulica e di navigazione
A37 Direzione Centrale Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi informativi	A37 . 1	Sistema Documentale, Sistemi informativi e Digitalizzazione
	A37 . 2	Organizzazione e Segreteria Organi
	A37 . 3	Gestione Ciclo Performance e valutazione (PIAO)
A25 Direzione centrale Gare e Contratti, Economato e Acquisti, Risorse Umane	A25 . 1	Gare e contratti
	A25 . 3	Risorse Umane
	A25 . 4	Acquisti di beni e servizi, economato
	A25 . 5	Ufficio formazione e Benessere organizzativo
A24 Direzione centrale Programmazione, Bilancio e Ragioneria, Controlli	A24 . 3	Bilancio e Ragioneria
	A24 . 4	Programmazione Bilancio, Lavori e Acquisti
	A24 . 5	Sistema dei controlli
A22 Direzione tecnica centrale	A22 . 4	Servizio di piena, presidio idraulico, reti di monitoraggio
	A22 . 9	Gestione attività amministrative D.I.C.
	A22 . 10	Servizi Generali, Manutenzioni, Sicurezza, Gestione Immobiliare
	A22 . 11	Progetti europei navigazione, Ricerca e sviluppo Tecnico - Scientifico
A26 Direzione territoriale idrografica - Piemonte occidentale	A26 . 1	Amministrativa - DTI Piemonte Occidentale
	A26 . 2	Tecnica - U.O. Torino
	A26 . 3	Tecnica - U.O. Alba
A27 Direzione territoriale idrografica - Piemonte orientale	A27 . 1	Amministrativa - DTI Piemonte Orientale
	A27 . 2	Tecnica - U.O. Alessandria
	A27 . 3	Tecnica - U.O. Casale Monferrato
A28 Direzione territoriale idrografica - Lombardia occidentale	A28 . 1	Amministrativa - DTI Lombardia Occidentale
	A28 . 2	Tecnica - U.O. Pavia
	A28 . 3	Tecnica - U.O. Milano
A29 Direzione territoriale idrografica - Lombardia orientale	A29 . 1	Amministrativa - DTI Lombardia Orientale
	A29 . 2	Tecnica - U.O. Cremona
	A29 . 3	Tecnica - U.O. Mantova
A30 Direzione territoriale idrografica - Emilia Romagna occidentale	A30 . 1	Amministrativa - DTI Emilia Occidentale
	A30 . 2	Tecnica - U.O. Piacenza
	A30 . 3	Tecnica - U.O. Parma
A31 Direzione territoriale idrografica - Emilia Romagna orientale	A31 . 1	Amministrativa - DTI Emilia Orientale
	A31 . 2	Tecnica - U.O. Modena
	A31 . 3	Tecnica - U.O. Ferrara
A32 Direzione territoriale idrografica - Veneto	A32 . 1	Amministrativa - DTI Veneto
	A32 . 2	Tecnica - U.O. Rovigo
	A32 . 3	Tecnica - U.O. Adria
A33 Direzione Navigazione interna	A33 . 3	Amministrativa Direzione Navigazione Interna
	A33 . 5	Servizi navigazione fiume Po
	A33 . 6	Gestione flotta, mezzi e attrezzature del cantiere di Boretto
	A33 . 7	Manutenzione e potenziamento rete idroviaria e gestione conche di navigazione
	A33 . 8	Demanio della navigazione e Ispettorato di Porto
A36 Direzione Transizione Ecologica e Mobilità dolce	A36 . 5	Gestione procedure amministrative - DTEM
	A36 . 6	Programmazione e gestione ambientale e Qualità aziendale
	A36 . 7	Progetti Strategici DTEM

Società partecipate

L'Agenzia interregionale per il fiume Po partecipa al capitale delle seguenti società:

Denominazione	Tipologia	%
CSI Piemonte	CONSORZIO DI ENTI PUBBLICI	0,76%
LEPIDA SCPA	SOCIETA' CONSORTILE	0,0014%

Con deliberazione n. 40 del 22 dicembre 2025, il CdI dell'Agenzia ha proceduto alla razionalizzazione delle partecipazioni pubbliche e relativa ricognizione (ex D.L. 90/2014 e TUSP).

Stato del contenzioso

Per quanto attiene lo stato del contenzioso, il quadro al 31 dicembre 2025, per le singole categorie, si presenta come segue:

Tipologia di contezioso	Numero contenziosi 2023	Numero contenziosi 2024	Numero contenziosi 2025	Note
Ricorso contro provvedimenti amministrativi/concessioni/nulla osta	9	8	3	Ricorsi avverso provvedimenti, atti, pareri, nulla osta emanati da AIPo o da altri enti con AIPo notiziata o terza chiamata in giudizio
Ricorso da risarcimento danni da esondazione/divagazione	6		11	Richieste risarcitorie per danni patrimoniali e non patrimoniali derivanti da esondazioni di fiumi del reticolo AIPo
Pignoramento presso terzi - AIPo terza pignorata -	2	2	3	Procedura esecutiva in cui AIPo è terza pignorata
Risarcimento danni da sinistro	2			Richieste risarcitorie per danni patrimoniali e non patrimoniali derivanti da sinistri
Ricorso per decreto ingiuntivo	3			Procedimenti sommari per l'adempimento di obbligazioni di pagamento (crediti certi, liquidi ed esigibili)
Ricorso al Giudice del Lavoro	1		1	Cause intentate dinanzi al GdL da soggetti aventi rapporti di lavoro con l'Agenzia
Ricorsi in materia di navigazione	1			Citazione in opposizione a ingiunzione - amm.va -
Pignoramenti presso terzi promossi dall'Agenzia Entrate - servizio riscossione	5	8	9	Procedura esecutiva in cui AIPo è terza pignorata

Sentenze/ordinanze per tipologia di contenzioso	Numero decisioni 2023	Numero decisioni 2024	Numero decisioni 2025	Note
Risarcimento danni da esondazioni/divagazioni	3	1	2	Sentenze/ordinanze sulle richieste di risarcimento danni ex artt. 2043 o 2051 c.c. emanate da Tribunali civili o Tribunali regionali/superiori delle acque pubbliche
Risarcimento danni per causa dinanzi al Giudice del Lavoro	2		1	Sentenze/ordinanze sulle richieste di risarcimento danni per cause riguardanti soggetti aventi rapporti di lavoro con l'Agenzia
Risarcimento da sinistro	1	1	3	Sentenze/ordinanze sulle richieste di risarcimento per danni patrimoniali e non patrimoniali derivanti da sinistri
Annullamento di atti/provvedimenti amministrativi	4	1	1	Sentenze/ordinanze riferiti a richieste di annullamento totale o parziale di

				provvedimenti/atti/pareri/nulla osta dell'Agenzia
Espropriazioni	1	2		Sentenze/ordinanze su contenziosi in ambito espropriativo o di lavoro
Procedimenti sommari/cautelari	1		2	Decisioni relative a procedimenti sommari, giudizi che si caratterizzano per il fatto che la loro cognizione è semplificata rispetto a quella ordinaria

Contenziosi conclusi con transazioni giudiziali o stragiudiziali

Tipologia di contenzioso	Transazioni 2023	Transazioni 2024		Note
Espropriazioni	1	1		Transazioni giudiziale/stragiudiziale a seguito di lite in materia di appalti
Cessione/pagamento di crediti	1			Transazioni giudiziale/stragiudiziale a seguito di lite in materia di cessione di crediti
Risarcimento danni da esondazione			4	Transazioni giudiziali/stragiudiziali a seguito contenzioso per risarcimento danni da esondazione

I dati indicati in tabella hanno lo scopo di evidenziare il monitoraggio dello stato del contenzioso in AIPO ed evidenziano il trend dei procedimenti nel corso dell'ultimo triennio.

2.1. VALORE PUBBLICO

Il Valore Pubblico è il livello equilibrato di benessere economico-sociale e ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi di una Pubblica Amministrazione, riferito sia al miglioramento degli impatti esterni prodotti e diretti ai cittadini, utenti e stakeholder, sia alle condizioni interne alla stessa Amministrazione.

Creare Valore Pubblico significa quindi riuscire ad utilizzare le risorse a disposizione con efficienza, economicità ed efficacia, valorizzando il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al reale soddisfacimento delle esigenze del contesto sociale e del contesto aziendale.

La fase di programmazione di ciascuna amministrazione, come confermato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle Linee Guida 2/2017, *“serve ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest’ultima in funzione della creazione di Valore Pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi”*.

Il Valore Pubblico, per essere tale, deve essere:

- equo, ovvero rivolto alla generalità dei cittadini e degli stakeholder e non solo agli utenti diretti;
- sostenibile, ovvero finalizzato a creare le condizioni per generare valore duraturo anche per il futuro.

La nozione di valore pubblico associata alle organizzazioni pubbliche compare per la prima volta nella pubblicazione *“Creating Public Value: Strategic Management in Government”* (1994) dello studioso Mark H. Moore della Harvard University, che definì il valore pubblico come la messa in atto e la concretizzazione delle aspirazioni collettive e dei bisogni dei cittadini e dei loro rappresentanti eletti, ottenute grazie all’azione degli enti pubblici. Lo studioso statunitense è stato tra i primi a sottolineare l’importanza di indirizzare l’azione pubblica al soddisfacimento dei bisogni della collettività di riferimento, la quale è composta da una pluralità di stakeholder.

In quest’ottica Moore ipotizzò un nuovo ruolo per i dirigenti, quali interpreti delle aspirazioni della collettività, trasformandone la figura da meri esecutori delle decisioni degli organi amministrativi a veri e propri attori per il raggiungimento di tali aspirazioni.

A fronte di questo nuovo ruolo dei funzionari pubblici, Moore ipotizzò tre condizioni essenziali per la creazione del valore, riassumibili in alcune proposizioni che definisce *“triangolo strategico”*:

- vi dovrebbe essere legittimazione e supporto all’azione pubblica da parte dei clienti/cittadini/utenti e delle diverse tipologie di stakeholder interni ed esterni, che mettono a disposizione risorse finanziarie, professionalità, consenso e sostegno;
- le pubbliche amministrazioni dovrebbero essere orientate alla produzione di valore, inteso come risultati oggettivamente validi per l’ambiente socioeconomico di riferimento;
- le iniziative intraprese dalle amministrazioni pubbliche dovrebbero essere operativamente e amministrativamente sostenibili in termini di risorse e capacità.

Per fare ciò emerge dunque la necessità per la Pubblica Amministrazione di adottare un approccio nuovo alla creazione di valore. L’intero processo amministrativo andrebbe quindi valutato in un’ottica partecipativa, in cui amministrazioni pubbliche ed utenti condividono reciprocamente risorse, responsabilità e risultati perseguendo l’obiettivo del *“bene comune”*, cioè del valore pubblico.

Per poter creare Valore, la Pubblica Amministrazione deve avere cura sia degli impatti interni (salute dell’ente) sia degli impatti esterni (benessere economico/sociale/ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi), conseguendo in tal modo un miglioramento coordinato ed equilibrato delle sue performance, che risultino superiori rispetto alle condizioni di partenza delle strategie politiche pubbliche e dei progetti di ottimizzazione e di evoluzione amministrativa (Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2017).

Il Valore pubblico di AIPo

AIPo, in attuazione dei **principi costituzionali** tra i quali oggi trova esplicitazione **la tutela del paesaggio, dell'ambiente, della biodiversità e degli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni** (art. 9 Cost.), e nell'ambito istituzionale nazionale e regionale delle politiche ambientali, genera Valore Pubblico attraverso le attività di organo di amministrazione attiva con poteri in materia di programmazione, esecuzione e gestione delle opere di difesa dell'intero bacino del fiume Po.

Inoltre, i compiti in materia di difesa del suolo e di tutela delle acque e gestione delle risorse idriche genera Valore Pubblico a attraverso le attività di pianificazione, programmazione e supporto tecnico-scientifico, di sviluppo delle conoscenze, di comunicazione, informazione ambientale, nonché di coordinamento e monitoraggio degli interventi previsti nei Piani, promozione strategica del territorio ai fini del suo sviluppo sostenibile, il tutto finalizzato a migliorare il livello di tutela ambientale dell'intero distretto idrografico.

A sostegno del valore pubblico di AIPo, con deliberazione del Comitato di Indirizzo n. 51 del 24 novembre 2022 è stato approvato il **Piano Strategico di AIPo**, cioè un piano complessivo strategico riguardante il Po, tenuto conto della mission dell'Agenzia, anche in vista delle nuove funzioni legate alla materia delle ciclovie, e alle risorse economiche provenienti dai piani regionali straordinari e dal "recovery fund". Il Piano contiene tutti gli aspetti che sono connessi al bacino del Fiume Po: difesa del suolo, gestione del territorio, sviluppo socio-economico, turismo, ambiente ecc.". Il medesimo piano descrive, fra l'altro, le attività-obiettivi di rilevanza strategica, oggetto di pianificazione per i prossimi anni.

Ulteriori elementi a sostegno del valore pubblico di AIPo sono desumibili dalla definizione delle aree strategiche e delle linee di Indirizzo programmatiche e operative in tema di creazione di valore pubblico, performance, rischi corruttivi e trasparenza e sviluppo organizzativo dell'Agenzia per il triennio 2026-2028, adottati dal Comitato di Indirizzo con deliberazione n. 3 del 28 gennaio 2026.

La comunicazione e la diffusione dei dati e delle informazioni

La sicurezza idraulica, la navigazione interna, la fruizione degli ambienti e la gestione del demanio idrico costituiscono la *mission* dell'Agenzia, finalizzata alla tutela e alla sicurezza del territorio e delle comunità che lo abitano; tale attività non è tuttavia limitata alla sola prevenzione strutturale dei rischi idraulici ed idrogeologici, ma vede impegnata l'Agenzia nell'attività istruttoria relativa alle aree del Demanio idrico fluviale e/o delle fasce di rispetto dei corsi d'acqua. Ulteriore azione strategica è quella rivolta all'ambiente fluviale del territorio, con modalità di studio di fruizione e sviluppo di azioni per migliorare la qualità ambientale del territorio stesso, anche sotto il profilo paesaggistico e culturale. Infine, AIPo è impegnata nelle attività relative alla navigazione fluviale, anche tenendo conto del completamento delle reti navigabili interne sulla rete di competenza.

Al fine di garantire un'adeguata e corretta informazione circa le proprie iniziative e attività nei confronti di utenti, stakeholder, cittadini, associazioni, enti, aziende e, in generale, di tutti i soggetti che vivono e lavorano lungo il bacino idrografico del Po, con determina n. 1054 del 06.10.2022 l'Agenzia ha approvato il "Piano di comunicazione social", con cui sono stati individuati e disciplinati i canali di social network di maggiore impatto (esterno) comunicativo per l'Ente.

La salute interna

AIPo ha sempre avuto attenzione alla salute interna dell'Agenzia, rispetto alla quale darà continuità alle iniziative intraprese negli anni precedenti e in particolare:

- azioni relative al **Piano Triennale delle Azioni Positive** (indagine interna al clima organizzativo, alle pari opportunità, alla gestione della disabilità e della sicurezza; interventi finalizzati alla migliore accessibilità delle sedi; attuazione del Piano spostamenti Casa-Lavoro e del Piano Mobility aziendale; rafforzamento delle attività del CUG);
- attività di **formazione** per lo sviluppo professionale del personale del comparto e della dirigenza (relativa a competenze manageriali, tecnico-scientifiche, trasversali, di promozione del benessere organizzativo e necessarie per il personale neoassunto o adibito a nuovo ruolo);
- mantenimento dell'**equilibrio economico-finanziario** con utilizzo razionale e mirato delle risorse, anche al fine di migliorare l'obsolescenza della strumentazione e delle sedi;
- sviluppo della **digitalizzazione** e della **cyber security**;
- sensibilizzazione e monitoraggio delle misure di **contrasto del rischio corruttivo**.

Le strategie di Valore Pubblico di AIPo

Le strategie di Valore Pubblico di AIPo per l'anno 2026 in coerenza con i documenti di programmazione delle attività ed economico-finanziaria, sono volte alla realizzazione delle seguenti azioni:

- Grado di realizzazione del piano assunzionale
- Potenziamento delle attività di comunicazione
- Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale
- Offerta formativa per dipendente
- Dematerializzazione delle procedure
- Customer satisfaction interna ed esterna

2.2. PERFORMANCE

Il ciclo di programmazione strategica e delle performance si sostanzia in termini di programmazione con il piano delle attività sub 4.3 del Principio applicato della Programmazione - allegato al D. Lgs 118/2011 e smi, in termini di programmazione strategica e, relativamente alla performance dell'Agenzia, viene integrata con atto direttoriale di successiva assegnazione delle performance dirigenziali, cui farà seguito - come da sistema delle performance vigente e regolamentazione interna – la programmazione operativa relativa a tutti i restanti dipendenti. Il ciclo si conclude con la formalizzazione delle valutazioni individuali e di performance, che avviene nell'esercizio successivo a quello della "programmazione", sulla base di un sistema dettagliatamente definito e articolato; ciò integra conseguentemente il sistema organico della programmazione generale dell'Agenzia.

Le fasi ed i soggetti del processo della Performance

Il processo di misurazione e di valutazione della Performance è caratterizzato dalle seguenti finalità:

- consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità dei soggetti (o Strutture) legittimati ad avere un ruolo attivo nel processo di misurazione e valutazione della performance.
- consentire il coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti.
- disporre di strumenti di monitoraggio degli obiettivi.
- rendicontazione degli obiettivi assegnati.

Pur nella complessa articolazione della struttura organizzativa dell'Agenzia, viene assicurata la negoziazione degli obiettivi, degli indicatori e dei target ai diversi livelli gerarchici al fine di soddisfare il principio della partecipazione attiva del personale dirigente, che a sua volta deve favorire il coinvolgimento del personale afferente alla propria struttura organizzativa al fine di assicurare il processo del cascading nell'assegnazione degli obiettivi al personale del comparto.

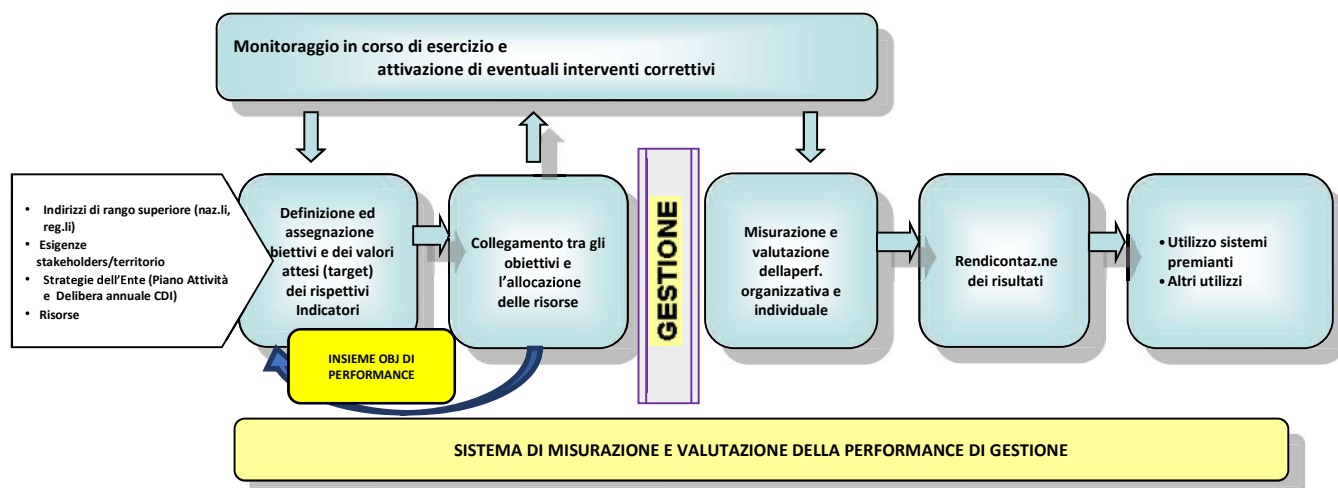
Il sistema di valutazione della Performance di AIPo

I criteri e modalità di valutazione della Performance di AIPo sono stabiliti dal **Sistema di Valutazione delle performance individuali della Dirigenza e dei Lavoratori del Comparto**, revisionato con Deliberazione del Comitato di Indirizzo n. 44 del 29 dicembre 2020, aggiornato con delibera n. 4 del 31.01.2023 e con delibera n. 38 del 2 ottobre 2024.

La Programmazione a livello di Agenzia

Secondo la più recente definizione relativa alle Pubbliche Amministrazioni (Principio applicato della Programmazione), la programmazione è "il processo di analisi e valutazione che, comparando e ordinando coerentemente tra loro le politiche e i piani per il governo del territorio, consente di organizzare, in una dimensione temporale predefinita, le attività e le risorse necessarie per la realizzazione dei fini istituzionali.

Il processo di programmazione, si svolge nel rispetto delle compatibilità economico- finanziarie e tenendo conto della possibile evoluzione della gestione dell'ente, richiede il coinvolgimento dei portatori di interesse nelle forme e secondo le modalità definite da ogni ente, si conclude con la formalizzazione delle decisioni politiche e gestionali che danno contenuto a programmi e piani futuri riferibili alle missioni dell'ente.



I documenti nei quali si formalizza il processo di programmazione devono essere predisposti in modo tale da consentire ai portatori di interesse di:

- conoscere, relativamente a missioni e programmi di bilancio, i risultati che l'ente si propone di conseguire,
- valutare il grado di effettivo conseguimento dei risultati al momento della rendicontazione.

L'attendibilità, la congruità e la coerenza, interna ed esterna, dei documenti di programmazione è prova dell'affidabilità e della credibilità dell'ente.

Nel rispetto del principio di comprensibilità, i documenti della programmazione esplicitano con chiarezza, il collegamento tra:

- il quadro complessivo dei contenuti della programmazione;
- i portatori di interesse di riferimento;
- le risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili;
- le correlate responsabilità di indirizzo, gestione e controllo.

Gli obiettivi di Performance per l'anno 2026

La mission di AIPO si sviluppa attraverso quattro aree strategiche di indirizzo all'interno delle quali si definiscono gli indirizzi strategici e operativi e obiettivi programmatici per prefigurare la successiva calibrazione degli obiettivi di performance (individuali e organizzativi) e di coerente contrattazione integrativa, definite dai seguenti titoli:

1. Area strategica: Sicurezza idraulica, Servizio di piena
2. Area Strategica: Demanio idrico
3. Area Strategica: Funzione degli ambienti
4. Area Strategica: Navigazione Fluviale

Gli obiettivi di Performance per l'anno 2026 sono doverosamente collegati alle finalità ed azioni che AIPO ha adottato con deliberazione n. 3 del 28 gennaio 2026, come di seguito riportato:

I. Essere efficienti ed efficaci nella gestione corrente di AIPO, il che significa poter valutare i risultati delle capacità gestionali ed organizzative di AIPO con riferimento al raggiungimento degli obiettivi pianificati nei tempi, costi e qualità programmati.

II. Essere sostenibili (Agenda 2030) ovvero la capacità di raggiungere gli obiettivi programmati mantenendo un giusto equilibrio tra l'uso delle risorse e la loro rigenerazione, tenendo conto dell'effettiva capacità di rigenerazione delle risorse stesse, affinché le proprie attività siano rispettare dell'ecosistema.

III. Favorire un equo sviluppo sociale, istituzionale ed economico ossia la capacità di incrementare, con la propria attività, il benessere economico e sociale delle comunità fluviali, nonché le buone relazioni con i soggetti istituzionali ed i portatori di interesse.

IV. Perseguire la prospettiva dell'innovazione, che si riferisce alla dotazione di risorse di conoscenza (informative, organizzative e relazionali) che sappiano mantenere all'interno di AIPO una elevata capacità di

cambiamento, miglioramento e di innovazione.

L'Agenzia inoltre è coinvolta in qualità di soggetto attuatore in alcuni interventi finanziati dal PNRR. In questo ambito, la missione che più impatta, in modo diretto, su AIPO è sicuramente la n° 2 (Rivoluzione verde e transizione ecologica), con molteplici linee di finanziamento, che coinvolgono l'Agenzia su iniziativa partenariale di altri soggetti beneficiari e delle stesse Regioni istitutrici. Tra le opportunità finanziate dal PNRR, vi è uno specifico e ben focalizzato Investimento del PNRR nella componente M2C4, classificato 3.3, finalizzato alla "Rinaturazione dell'area del Po" di cui AIPO è stata individuata come "soggetto attuatore"; nel biennio a venire dovranno essere completate e compiute azioni e raggiunti obiettivi fondamentali per la buona riuscita dello stesso.

L'Agenzia si è, da tempo, dotata di un Sistema di Performance che, a cascata, consente di declinare i suddetti Obiettivi (dirigenziali) in Piani Operativi (scanditi da Sub-obiettivi) articolati in Fasi esecutive cui assegnare, in termini di specifiche responsabilità, i vari dipendenti dell'Agenzia effettivamente associabili per competenza e ruolo.

Il Valore pubblico in AIPO

Per Valore Pubblico generale s'intende il livello di benessere complessivamente generabile (in fase di pianificazione) e generato (in fase di monitoraggio e rendicontazione) dall'Agenzia nei confronti dei propri utenti e stakeholder di riferimento (ad es. personale tecnico-amministrativo, operatori economici, cittadini, imprese, collaboratori esterni, altre pubbliche amministrazioni, associazioni di categoria).

Al fine di individuare una metodologia per definire il contenuto relativo al valore pubblico, si evidenzia che gli obiettivi strategici definiti nella delibera n. 3/2026 sono ritenuti di valore pubblico in quanto correlabili a indicatori in grado di restituire potenzialmente risultati in termini di impatto delle strategie e delle politiche attuate dall'Ente nel corso della gestione.

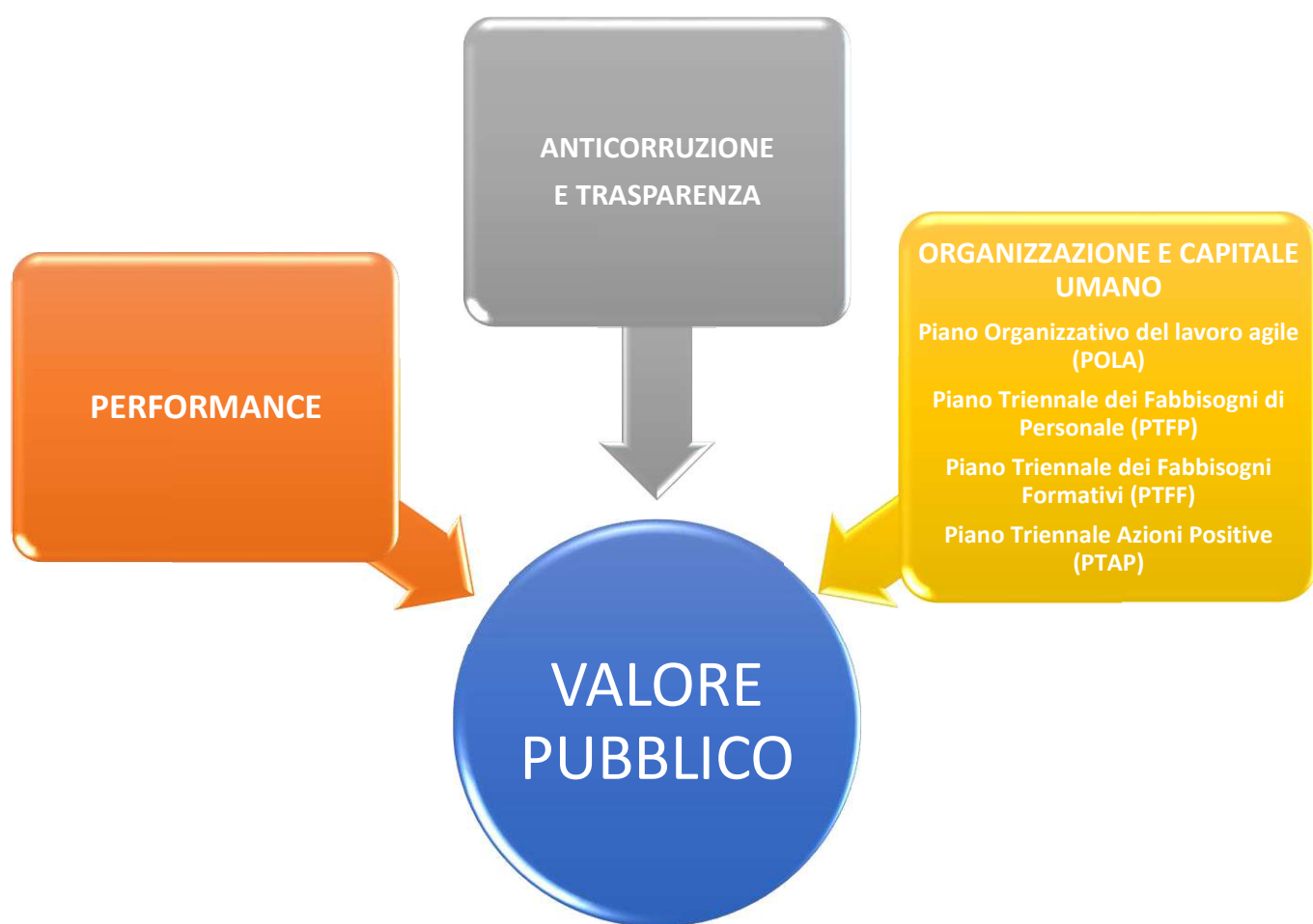
Per pianificare e monitorare concretamente il Valore Pubblico di AIPO, infatti, si è deciso di declinare lo stesso in 4 obiettivi specifici di Valore Pubblico che verranno di seguito illustrati, tenuto conto delle linee di indirizzo programmatiche e operative suindicate.

La presente sottosezione è stata costruita, secondo le Linee Guida del dipartimento della Funzione Pubblica. Nella tabella che segue sono elencati gli obiettivi misurati da indicatori di outcome. Nel definire le proprie strategie si è dato cercato di dare risposta alle seguenti domande:

- a) Quale Valore Pubblico (benessere economico, sociale, ambientale, sanitario, ecc.)? Le strategie di Agenzia contribuiscono, in modo diretto e indiretto alla creazione di benessere economico, sociale e ambientale;
- b) Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico? Gli obiettivi strategici e operativi del piano della performance misurati con indicatori di impatto;
- c) A chi è rivolto (*stakeholder*)? Gli stakeholder dell'Agenzia sono: le Imprese, i Dipendenti dell'Agenzia, gli operatori economici, i cittadini, le altre pubbliche amministrazioni
- d) Entro quando intendiamo raggiungere la strategia? Gli atti di programmazione sono triennali con indicatori aventi target annuale?
- e) Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico (dimensione e formula di impatto sul livello di benessere)?
- f) Da dove partiamo (*baseline*)?
- g) Qual è il traguardo atteso (*target*)?
- h) Dove sono verificabili i dati (fonte)?

Il grafico seguente sintetizza come gli obiettivi e le azioni indicate nei vari documenti di programmazione contribuiscano in modo sinergico alla creazione di valore pubblico.

Programmazione e Valore Pubblico



La Performance Organizzativa: struttura e programmazione

La Performance Organizzativa costituisce il fattore aggregante delle valutazioni individuali, rappresentando, infatti, per tutti i dipendenti un identico elemento valutativo (a livello di Ente o di Ambito apicale appartenenza o di mix tra Ente e Ambito apicale).

Da tale punto di vista il concetto si riconduce ad evidenti Risultati/Indicatori di Ente/Ambito apicale, eventualmente anche qualificanti l'esito di precedenti Obiettivi di Performance, che seppur relativi a specifici ambiti di gestione possono essere scelti quali emblematici dell'entità-Ente (in termini di complessità multidimensionale).

Per meglio comprendere tale concetto si ripota a titolo esemplificativo qui di seguito il contenuto del punto B.1.1.4 dell'Allegato 1 al PNA 2013.

Lo stralcio del documento di anzi riportato, in termini di Performance Organizzativa, fa riferimento agli "ambiti generali" della Performance org.va, ex art. 8 del D. Lgs. 150/09.

Tali ambiti, post Delibera Civit n. 6/2013, come detto, ad oggi si possono così ristrutturare:

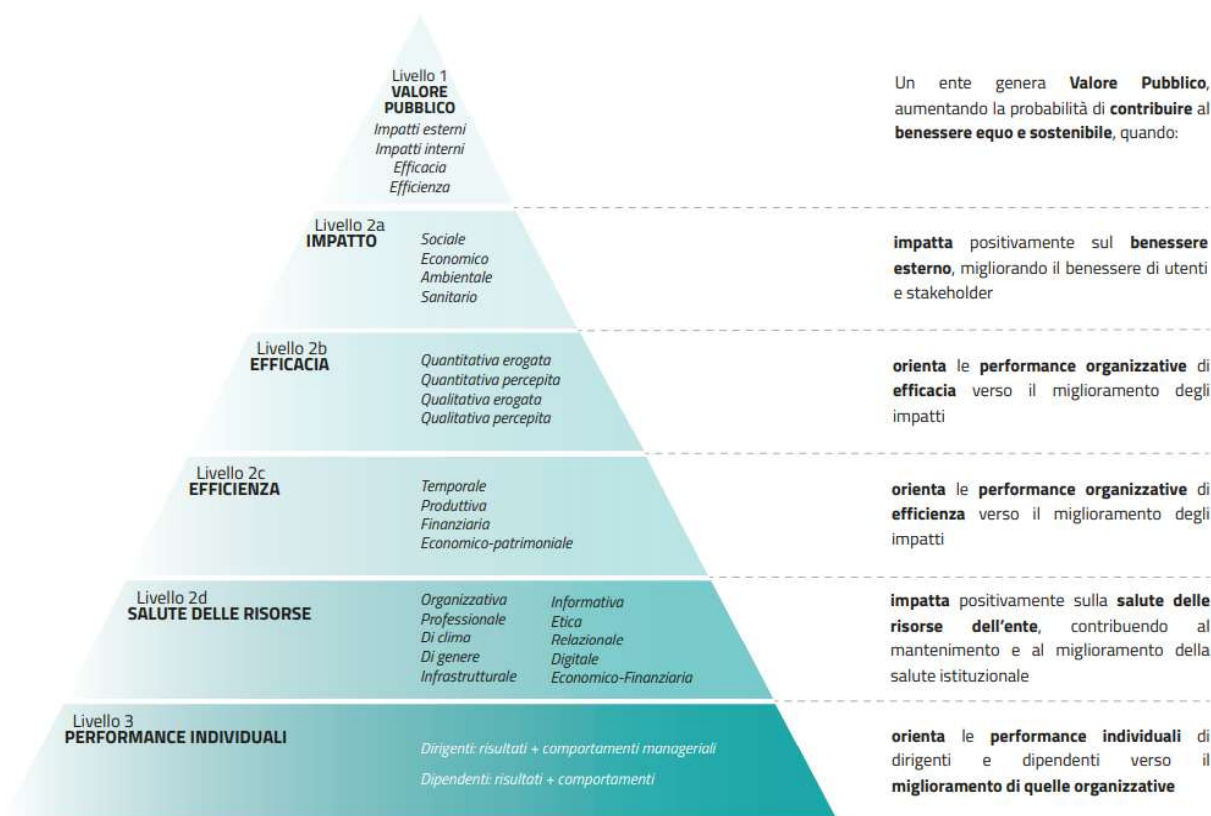
- a) Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) Qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- i) Digitalizzazione;
- j) Prevenzione della Corruzione (e Trasparenza);
- k) Razionalizzazione Spesa.

E', perciò, evidente che la Performance Organizzativa ha una natura di per sé complessa. La riduzione di tale complessità è ottenibile mediante il raggruppamento degli ambiti (secondo il noto approccio della Balanced ScoreCard) in quattro "Livelli" che si compongono di uno o + "Elementi/Fattori" e dei relativi Indicatori.

L'intensità di misura (quali-quantitativa) dei cennati Risultati/Indicatori deve rappresentare e orientare implicitamente un progressivo, tendenziale e multifocale sforzo ad un miglioramento continuo, quando possibile, o ad un mantenimento in condizioni di criticità interne/esterne tali, comunque, da poter ragionevolmente affermare ancora soddisfacente un tale traguardo (performance).

L'accennata multidimensionalità permette di tenere conto della naturale complessità del concetto di Performance organizzativa, cosicché si possa cogliere (misurare e focalizzare) il ciclo elicoidale della gestione strategica dell'Agenzia nelle diverse fasi in cui può essere identificato, fino a quelle finali di tipo "realizzativo" - quali (ad es.) la realizzazione degli investimenti - tutte finalizzate comunque a dare concreta attuazione all'articolata Mission.

Coerentemente, la completezza dei livelli di Performance Organizzativa, nell'accezione concettuale-valutativa, approssima tendenzialmente il significato di controllo strategico e di governance dell'Ente (e le relative performance istituzionali propedeutiche alla creazione di Valore Pubblico).



L'Agenzia con delibera n. 44 del 29.12.2020 ha approvato la revisione del "Sistema di Valutazione delle performance individuali della Dirigenza e dei Lavoratori del Comparto" con cui sono state definite e disciplinate tutte le fasi del processo di valutazione della performance, in attuazione dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009. Successivamente, con delibera n. 4 del 31.01.2023 il suddetto "Sistema di misurazione e valutazione della performance", entrato in vigore a partire dall'anno 2021, alla luce del Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80 "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113 nonché del Decreto n. 132 del 30 giugno 2022 "Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione" è stato reso maggiormente coerente con le previsioni normative in tema di valore pubblico.

Con delibera n. 38 del 2 ottobre 2024 si è provveduto ad un ulteriore aggiornamento del "Sistema di valutazione della performance" dell'Agenzia al fine di renderlo maggiormente coerente con le recenti previsioni normative in tema di rispetto dei tempi di pagamento, D.L. 13/2023, e dell'approvazione dei nuovi profili professionali, di cui alla determina n. 366/2024.

Indicatori specifici Performance Organizzativa (anno 2026)
LIVELLO DI PERFORMANCE


	livello org.vo di misurazione					LIV. 2a	LIV. 2b	LIV. 2 c	LIV. 2 d
Indicatori di Risultato atteso	AGENZIA	STRUTTURA DIRIGENZIALE APICALE	peso percentuale	algoritmo tipo (i, ii, iii)	target/soglia	IMPATTO	EFFICACIA	EFFICIENZA	STATO RISORSE
Indicatore 1 - Grado di realizzazione del piano assunzionale									
Percentuale di procedure selettive espletate (con approvazione graduatoria)	X	X	20%	i	>=60%				
Formula									
N. procedure ordinarie espletate/N. procedure programmate									
Indicatore 2 - Potenziamento delle attività di comunicazione									
Attività di comunicazione sull'attività istituzionale dell'Agenzia	X	X	10%	ii	Almeno 2 eventi				
Indicatore 3 - Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale									
Percentuale di colloqui valutativi svolti da ciascun dirigente	X	X	10%	i	>=90%				
Formula									
N. dipendenti che hanno ricevuto almeno un colloquio di valutazione/N. totale dei dipendenti in servizio									
Indicatore 4 - Offerta formativa per dipendente									
Attività formativa obbligatoria erogata al personale	X	X	20%	ii	Almeno 5 ore annuali programmate				
Indicatore 5 - Infrastruttura ICT, digitalizzazione e dematerializzazione									
			20%	i					
Dematerializzazione procedure (ex Circolare F.P. 30/12/2019 - indicatore 3.6): modulistica di richiesta R.U. (L. 104, flessibilità, ore studio, smartworking, etc.) -		X			>= 2 moduli attivi				
Formula									
N. di moduli									
Indicatore 6 - Specifico di Direzione o di gruppi di direzioni									
6a									
per la NI		X	10%	i/iii					
Misurazione Soddisfazione del Cliente esterno (anno 2026 - Interlocutori istituzionali)					30/06/2026 - trend positivo				
6b									
Per tutte le altre Direzioni		X	10%	i					
Misurazione Soddisfazione cliente interno per le direzioni (DTI, DTEM, DTC e DNI - anno 2026) da parte delle direzioni amministrative					30/09/2026				

(Tot. max 100)

100%

Tipologia di Risultato atteso

i. <i>Condizione individuata</i> dall'Indicatore riferibile ad un significativo arco di tempo dell'anno di riferimento;
ii. <i>Superamento di un target di riferimento</i> individuabile e pertinente, come definito da norme, <i>best practice</i> , <i>benchmarking</i> , indirizzi, linee guida, standard o avvicinamento nell'ambito di un <i>range</i> (tra dato di partenza e target);
iii. <i>Miglioramento progressivo dell'andamento</i> del valore dell'Indicatore (consistente Trend positivo o anche solo inversione di tendenza), apprezzabilmente riscontrabile dai sistemi interni di controllo di gestione.

Logica valutativa: algoritmo-tipo

sub i) la presenza/assenza della condizione (VERO/FALSO, SI/NO) determinerà il punteggio dell'Indicatore pari a 100 oppure zero;
sub ii) al "superamento" di una soglia o al raggiungimento di un dato target corrisponderà lo Score di 100, viceversa di zero; o, se la grandezza è logicamente trattabile in tale senso, si potranno definire interpolazioni lineari o livelli di grading (ad es.: 100, 90, 80, 60, zero) e un eventuale livello di cut-off sotto/sopra il quale lo Score diventa zero;
sub iii) ad un consistente trend positivo corrisponderà lo Score pari a 100, mentre nel caso di sola inversione di tendenza e di debole trend positivo lo Score sarà pari a 70, altrimenti zero.

Obiettivi di creazione valore pubblico

Obiettivo/ Indicatore	Come misuriamo il raggiungimento dell'obiettivo? (indicatore/modalità di calcolo)	Chi risponderà dell'obiettivo? (Dirigente/Direttore/Posizio ne Organizzativa)	Da dove partiamo? (baseline)	Quale traguardo atteso? (target)	Dove sono verificabili i dati? (fonte)
STRATEGIA: efficienza ed efficacia nella gestione corrente di AIPo					
Grado di realizzazione del piano assunzionale	N. procedure ordinarie espletate/N. procedure programmate	Dirigenti/Dirigente Direzione centrale Gare e Contratti, Economato e Acquisti, Risorse Umane	In continuazione rispetto al 2025	>=60%	Direzione centrale Gare e Contratti, Economato e Acquisti, Risorse Umane
STRATEGIA: essere sostenibili					
Potenziamento delle attività di comunicazione	Attività di comunicazione sull'attività istituzionale dell'Agenzia	Dirigenti/ Direzione Centrale Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi informativi	Introdotta nel 2026	Almeno 2 eventi	Direzione / Direzione Centrale Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi informativi /Referenti comunicazione
STRATEGIA: favorire un equo sviluppo sociale, istituzionale ed economico					
Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale	N. dipendenti che hanno ricevuto almeno un colloquio di valutazione/N. totale dei dipendenti in servizio	Dirigenti	Target 2025	>=90%	Dirigenti/Direzione Centrale Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi informativi
Offerta formativa per dipendente	Attività formativa obbligatoria erogata al personale	Dirigenti/ Direzione centrale Gare e Contratti, Economato e Acquisti, Risorse Umane	Introdotta nel 2026	Almeno 5 ore annuali programmate	Direzione centrale Gare e Contratti, Economato e Acquisti, Risorse Umane/ Direzione Centrale Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi informativi
STRATEGIA: perseguire la prospettiva dell'innovazione					
Dematerializzazione procedure	Dematerializzazione procedure (ex Circolare F.P. 30/12/2019 - indicatore 3.6): modulistica di richiesta R.U. (L. 104, flessibilità, ore studio, smartworking, etc.)	Dirigente Servizi informativi/Dirigente Risorse Umane/Dirigente Ufficio Bilancio	In continuazione rispetto al 2025	>= 2 moduli attivi	Direzione centrale Gare e Contratti, Economato e Acquisti, Risorse Umane
STRATEGIA: efficienza ed efficacia della gestione corrente*					
Misurazione della soddisfazione del cliente esterno (anno 2025)	Misurazione Soddisfazione del Cliente esterno (anno 2026 - Interlocutori istituzionali)	Direzione Navigazione Interna	Introdotta nel 2026	>= 20%	Direzione Navigazione Interna
Misurazione Soddisfazione cliente interno per le direzioni (DTI, DTEM, DTC e DNI - anno 2026) da parte delle direzioni	% di gradimento rilevata tramite questionario sommministrato alle DTI per valutazione direzioni centrali	Dirigenti delle direzioni amministrative	Introdotta nel 2026	>=40%	DTI, DTC, DTEM e NI

amministrative					
----------------	--	--	--	--	--

*la Direzione dell'Agenzia, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, provvederà a definire i contenuti dei questionari di gradimento.

Ulteriori azioni in materia di efficienza ed efficacia dei processi, da avviare nel corso del 2026, sono previste nella deliberazione n. 3/2026.

Con determina direttoriale n. 57 del 27 gennaio 2026 sono stati approvati gli obiettivi dirigenziali di performance per l'anno 2026, sintetizzati nella tabella seguente:

Riepilogo Obiettivi Dirigenziali di Performance anno 2026					
Dirigente:		Ing. Ettore Alberani			
Incarico		DTI VENETO			
2026	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4	Obiettivo 5
	Miglioramento del processo di realizzazione degli interventi previsti considerando quelli realmente finanziati (Elenco- Programma corretto e focalizzato al 60% su priorità/rischiosità e al Piano di interventi straordinari regionali)	Analisi delle criticità del sistema di difesa idraulica del fiume Po e definizione delle necessità e priorità di intervento per il suo adeguamento, ai fini dell'inserimento in programmazione, in condivisione con le Regioni e l'ADBPO	Attività di formazione obbligatoria per tutto il personale della direzione	Rispetto dei tempi di pagamento	Implementazione Sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO 2026
Dirigente:		Dott. Giuseppe Barbieri			
Incarico		DIREZIONE CENTRALE GARE E CONTRATTI, ECONOMATO E ACQUISTI, RISORSE UMANE			
2026	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4	Obiettivo 5
	Albo online degli operatori economici	Ricognizione dei beni mobili di interesse storico-culturale	Attività di formazione obbligatoria per tutto il personale della direzione	Rispetto dei tempi di pagamento	Implementazione Sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO 2026
Dirigente:		Ing. Isabella Botta			
Incarico		DTI PIEMONTE OCCIDENTALE			
2026	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4	Obiettivo 5
	Miglioramento del processo di realizzazione degli interventi previsti considerando quelli realmente finanziati (Elenco- Programma corretto e focalizzato al 60% su priorità/rischiosità e al Piano di interventi straordinari regionali)	Analisi delle criticità del sistema di difesa idraulica del fiume Po e definizione delle necessità e priorità di intervento per il suo adeguamento, ai fini dell'inserimento in programmazione, in condivisione con le Regioni e l'ADBPO	Attività di formazione obbligatoria per tutto il personale della direzione	Rispetto dei tempi medi di pagamento e riduzione dei residui attivi	Implementazione Sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO 2026
Dirigente:		Dott. Filippo Cambareri			
Incarico		AFFARI ISTITUZIONALI, PERFORMANCE, ORGANIZZAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI			
2026	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4	Obiettivo 5

	Sicurezza informatica - Predisposizione del manuale per la gestione degli incidenti di sicurezza informatica	Rielaborazione del piano di conservazione integrato con il titolario, il piano di classificazione e i tempi di conservazione (allegato V del Manuale di gestione documentale)	Attività di formazione obbligatoria per tutto il personale della direzione	Rispetto dei tempi di pagamento	Implementazione Sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO 2026
Dirigente:		Ing. Luca Franzi			
Incarico		DTI PIEMONTE ORIENTALE			
2026	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4	Obiettivo 5
	Miglioramento del processo di realizzazione degli interventi previsti considerando quelli realmente finanziati (Elenco- Programma corretto e focalizzato al 60% su priorità/rischiosità e al Piano di interventi straordinari regionali)	Analisi delle criticità del sistema di difesa idraulica del fiume Po e definizione delle necessità e priorità di intervento per il suo adeguamento, ai fini dell'inserimento in programmazione, in condivisione con le Regioni e l'ADBPo	Attività di formazione obbligatoria per tutto il personale della direzione	Rispetto dei tempi medi di pagamento e riduzione dei residui attivi	Implementazione Sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO 2026
Dirigente:		Ing. Gaetano La Montagna			
Incarico		DTI LOMBARDIA ORIENTALE			
2026	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4	Obiettivo 5
	Miglioramento del processo di realizzazione degli interventi previsti considerando quelli realmente finanziati (Elenco- Programma corretto e focalizzato al 60% su priorità/rischiosità e al Piano di interventi straordinari regionali)	Analisi delle criticità del sistema di difesa idraulica del fiume Po e definizione delle necessità e priorità di intervento per il suo adeguamento, ai fini dell'inserimento in programmazione, in condivisione con le Regioni e l'ADBPo	Attività di formazione obbligatoria per tutto il personale della direzione	Rispetto dei tempi medi di pagamento e riduzione dei residui attivi	Implementazione Sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO 2026
Dirigente:		Ing. Marco La Veglia			
Incarico		DTI LOMBARDIA OCCIDENTALE			
2026	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4	Obiettivo 5
	Miglioramento del processo di realizzazione degli interventi previsti considerando quelli realmente finanziati (Elenco- Programma corretto e focalizzato al 60% su priorità/rischiosità e al Piano di interventi straordinari regionali)	Analisi delle criticità del sistema di difesa idraulica del fiume Po e definizione delle necessità e priorità di intervento per il suo adeguamento, ai fini dell'inserimento in programmazione, in condivisione con le Regioni e l'ADBPo	Attività di formazione obbligatoria per tutto il personale della direzione	Rispetto dei tempi medi di pagamento e riduzione dei residui attivi	Implementazione Sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO 2026
Dirigente:		Ing. Remo Passoni			
Incarico		DIREZIONE TECNICA CENTRALE			
2026	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4	Obiettivo 5

	Analisi delle necessità di programmazione degli interventi di adeguamento delle opere strategiche di difesa dell'asta principale del fiume Po	Analisi delle criticità del sistema di difesa idraulica del fiume Po e definizione delle necessità e priorità di intervento per il suo adeguamento, ai fini dell'inserimento in programmazione, in condivisione con le Regioni e l'ADBPo	Attività di formazione obbligatoria per tutto il personale della direzione	Rispetto dei tempi di pagamento	Implementazione Sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO 2026
Dirigente:		Ing. Alessio Filippo Picarelli			
Incarico		DIREZIONE NAVIGAZIONE INTERNA			
2026	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4	Obiettivo 5
	Valorizzazione del demanio idroviario	Nuove metodologie di monitoraggio dei fondali e informazioni alla navigazione	Attività di formazione obbligatoria per tutto il personale della direzione	Rispetto dei tempi di pagamento	Implementazione Sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO 2026
Dirigente:		Dott.ssa Stefania Alfreda Riccò			
Incarico		DIREZIONE CENTRALE PROGRAMMAZIONE, BILANCIO E RAGIONERIA, CONTROLLI			
2026	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4	Obiettivo 5
	Monitoraggio sullo stato di avanzamento finanziario e procedurale degli interventi finanziati dal PNRR	Attività per la digitalizzazione della fase esecutiva di gestione dei lavori, servizi e forniture dell'Agenzia	Attività di formazione obbligatoria per tutto il personale della direzione	Rispetto dei tempi di pagamento	Implementazione Sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO 2026
Dirigente:		Ing. Massimo Valente			
Incarico		DTI EMILIA ORIENTALE			
2026	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4	Obiettivo 5
	Miglioramento del processo di realizzazione degli interventi previsti considerando quelli realmente finanziati (Elenco- Programma corretto e focalizzato al 60% su priorità/rischiosità e al Piano di interventi straordinari regionali)	Analisi delle criticità del sistema di difesa idraulica del fiume Po e definizione delle necessità e priorità di intervento per il suo adeguamento, ai fini dell'inserimento in programmazione, in condivisione con le Regioni e l'ADBPo	Attività di formazione obbligatoria per tutto il personale della direzione	Rispetto dei tempi medi di pagamento e riduzione dei residui attivi	Implementazione Sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO 2026
Dirigente:		Ing. Mirella Vergnani			
Incarico		DIREZIONE TRANSIZIONE ECOLOGICA E MOBILITA' DOLCE			
2026	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4	Obiettivo 5
	M2C4 I 3.3. "Rinaturazione dell'area del fiume Po"	Stato di avanzamento della realizzazione della Cassa di laminazione sul torrente Baganza	Attività di formazione obbligatoria per tutto il personale della direzione	Rispetto dei tempi medi di pagamento e riduzione dei residui attivi	Implementazione Sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO 2026
Dirigente:		Ing. Gianluca Zanichelli			
Incarico		DTI EMILIA OCCIDENTALE			
2026	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4	Obiettivo 5

	Miglioramento del processo di realizzazione degli interventi previsti considerando quelli realmente finanziati (Elenco- Programma corretto e focalizzato al 60% su priorità/rischiosità e al Piano di interventi straordinari regionali)	Analisi delle criticità del sistema di difesa idraulica del fiume Po e definizione delle necessità e priorità di intervento per il suo adeguamento, ai fini dell'inserimento in programmazione, in condivisione con le Regioni e l'ADBPo	Attività di formazione obbligatoria per tutto il personale della direzione	Rispetto dei tempi medi di pagamento e riduzione dei residui attivi	Implementazione Sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO 2026
--	--	--	--	---	--

Gli obiettivi dirigenziali di performance suindicati, sia individuale che organizzativa, potranno ove necessario essere modificati e/o integrati con provvedimento del Direttore, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

PROGRAMMARE L'UTILIZZO DELLE RISORSE DISPONIBILI

Le previsioni triennali 2026-2028 sono riassunte nella tabella seguente:

Entrate		Previsione di competenza anno 2026	Previsione di competenza anno 2027	Previsione di competenza anno 2028
Trasferimenti Correnti - Titolo II	Euro	47.461.034,85	43.347.697,69	40.347.697,69
Entrate Extratributarie -Titolo III	Euro	6.116.600,00	3.716.600,00	3.716.600,00
Entrate in conto capitale -Titolo IV	Euro	450.431.150,83	101.585.842,88	108.718.315,97
Partite giro Titolo IX	Euro	59.015.000,00	59.015.000,00	59.015.000,00
Totale Titoli	Euro	563.023.785,68	207.665.140,57	211.797.613,66
Avanzo amministrazione utilizzato	Euro			
Fondo Pluriennale Vincolato	Euro	81.189.684,77	1.051,38	0,00
Totale Generale delle Entrate	Euro	644.213.470,45	207.666.191,95	211.797.613,66

Spese		Previsione di competenza anno 2026	Previsione di competenza anno 2027	Previsione di competenza anno 2028
Spese correnti - Titolo I	Euro	52.872.376,15	45.600.697,69	42.850.697,69
Spese in conto capitale -Titolo II	Euro	532.326.094,30	103.050.494,26	109.931.915,97
Partite giro Titolo VII	Euro	59.015.000,00	59.015.000,00	59.015.000,00
Totale Titoli	Euro	644.213.470,45	207.666.191,95	211.797.613,66
Disavanzo di amministrazione	Euro			
Totale Generale delle Spese	Euro	644.213.470,45	207.666.191,95	211.797.613,66

2.3. ANTICORRUZIONE

Parte generale

Nella presente Sezione l'AIPo definisce le linee strategiche ed operative di prevenzione dei rischi di corruzione all'interno del proprio sistema organizzativo relativamente al triennio 2026-2028, ottemperando, altresì, agli obblighi previsti dal D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97 in materia di Trasparenza con l'apposita sottosezione alla stessa dedicata.

L'entrata in vigore il 1° aprile 2023, con efficacia il successivo 1° luglio 2023, del nuovo codice dei contratti pubblici di cui al d.lgs. 36/2023 ("nuovo codice") e la conferma di diverse norme derogatorie contenute nel d.l. 76/2020 e nel d.l. n. 77/2021 riferite al d.lgs. 50/2016 ("vecchio codice" o "codice previgente"), hanno determinato un nuovo quadro di riferimento, consolidando, al contempo, alcuni istituti e novità introdotte negli ultimi anni.

La disciplina che dispone sugli obblighi di pubblicazione in materia di contratti pubblici di lavori, servizi e forniture si rinviene oggi all'art. 37 del d.lgs. 33/2013 e nel nuovo Codice dei contratti di cui al d.lgs. n. 36/2023 che ha acquistato efficacia dal 1° luglio 2023 (art. 229, co. 2). In particolare, sulla trasparenza dei contratti pubblici il nuovo Codice ha previsto:

- che le informazioni e i dati relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture, nonché alle procedure del ciclo di vita dei contratti pubblici, ove non considerati riservati ovvero secretati, siano tempestivamente trasmessi alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP) presso l'ANAC da parte delle stazioni appaltanti e dagli enti concedenti attraverso le piattaforme di approvvigionamento digitale utilizzate per svolgere le procedure di affidamento e di esecuzione dei contratti pubblici (art. 28);
- che spetta alle stazioni appaltanti e agli enti concedenti, al fine di garantire la trasparenza dei dati comunicati alla BDNCP, il compito di assicurare il collegamento tra la sezione «Amministrazione trasparente» del sito istituzionale e la stessa BDNCP, secondo le disposizioni di cui al d.lgs. 33/2013;
- la sostituzione, ad opera dell'art. 224, co. 4 del Codice, dell'art. 37 del d.lgs. 33/2013 rubricato "Obblighi di pubblicazione concernenti i contratti pubblici di lavori, servizi e forniture" con il seguente: "1. Fermo restando quanto previsto dall'articolo 9-bis e fermi restando gli obblighi di pubblicità legale, le pubbliche amministrazioni e le stazioni appaltanti pubblicano i dati, gli atti e le informazioni secondo quanto previsto dall'articolo 28 del codice dei contratti pubblici di cui al decreto legislativo di attuazione della legge 21 giugno 2022, n. 78. 2. Ai sensi dell'articolo 9-bis, gli obblighi di pubblicazione di cui al comma 1 si intendono assolti attraverso l'invio dei medesimi dati alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici presso l'ANAC e alla banca dati delle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 2 del decreto legislativo 29 dicembre 2011, n. 229, limitatamente alla parte lavori.";
- che le disposizioni in materia di pubblicazione di bandi e avvisi e l'art. 29 del d.lgs. 50/2016 recante la disciplina di carattere generale in materia di trasparenza (cfr. Allegato 9 al PNA 2022) sono state applicate fino al 31 dicembre 2023;
- che l'art. 28, co. 3 individua i dati minimi oggetto di pubblicazione e che in ragione di tale norma è stata disposta l'abrogazione, con decorrenza dal 1° luglio 2023, dell'art. 1, co. 32 della legge n. 190/2012.

Tenuto conto del quadro normativo descritto il PNA 2022, approvato definitivamente con delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023 e successivamente aggiornato con delibera ANAC n. 605 del 19 dicembre 2023, fornisce le seguenti precisazioni circa l'applicabilità delle indicazioni in materia di contratti pubblici contenute nella Parte Speciale del PNA 2022 e nell'Aggiornamento 2023:

1. si applica il PNA 2022 a tutti i contratti con bandi e avvisi pubblicati prima del 1° luglio 2023, ivi inclusi i contratti PNRR;
2. si applica il PNA 2022 ai contratti con bandi e avvisi pubblicati dal 1° luglio 2023 al 31 dicembre 2023, limitatamente alle specifiche disposizioni di cui alle norme transitorie e di coordinamento previste dalla parte III del nuovo codice (da art. 224 a 229);
3. si applica il PNA 2022 ai contratti PNRR con bandi e avvisi pubblicati dal 1° luglio 2023, con l'eccezione degli istituti non regolati dal d.l. n. 77/2021 e normati dal nuovo codice (ad esempio, la digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti), per i quali si applica l'Aggiornamento 2023;
4. si applica l'Aggiornamento 2023 ai contratti con bandi e avvisi pubblicati dal 1° luglio 2023, tranne quelli di cui ai precedenti punti 2 e 3.

Ulteriori elementi di novità introdotti dal d.lgs. 36/2023, anche in evoluzione e graduazione rispetto al quadro normativo precedente, si annoverano:

- le disposizioni sulla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici recate dalla Parte II del codice, ovvero dagli artt. 19 e ss. d.lgs. 36/2023, la cui attuazione è decorsa dal 1° gennaio 2024, come fattore, tra l'altro, di standardizzazione, di semplificazione, di riduzione degli oneri amministrativi in capo agli operatori economici, nonché di trasparenza delle procedure;
- le norme in materia di qualificazione delle stazioni appaltanti di cui agli artt. 62 e 63, d.lgs. 36/2023;
- il correttivo al codice appalti (D. Leg.vo 209/2024) che ha introdotto alcune novità volte a favorire e semplificare il processo di digitalizzazione del ciclo di vita degli appalti pubblici. In particolare, sono state semplificate le procedure per l'alimentazione del Fascicolo Virtuale dell'Operatore Economico, chiarite le regole per la certificazione delle piattaforme di collegamento alla Banca Dati Nazionale di ANAC ed introdotte misure per semplificare il funzionamento del casellario informatico. Inoltre, con riferimento alla progettazione digitale (BIM – Building Information Modeling), è stata incrementata la soglia relativa all'obbligatorietà di utilizzo del BIM da 1 mln a 2 mln di euro.

Il PNA 2025, in corso di approvazione, presenta un disegno di strategia anticorruzione e per la promozione dell'integrità pubblica articolata in linee strategiche, obiettivi, azioni, tempi, risultati attesi, indicatori e target per anno e approfondisce i principali rischi corruttivi e le misure di prevenzione legate all'intero ciclo di vita dei contratti pubblici, con particolare attenzione alle novità introdotte dal d.lgs. 36/2023 e dal correttivo d.lgs. 209/2024.

GLI OBIETTIVI STRATEGICI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Al fine di procedere alla costruzione di un ciclo di performance integrato, che comprenda gli ambiti relativi: alla performance, agli standard di qualità dei servizi, alla trasparenza ed all'integrità, al piano di misure in tema di misurazione e contrasto alla corruzione", sono state realizzate le azioni seguenti:

- redazione della sezione "Anticorruzione" del presente Piano in coerenza con il PNA 2025;
- adozione delle misure organizzative necessarie all'attuazione della strategia di prevenzione della corruzione;
- coinvolgimento di tutti gli attori interni ed esterni, al processo di elaborazione e attuazione della sezione "Anticorruzione" del presente Piano;
- monitoraggio sull'attuazione delle misure previste nella sezione "Anticorruzione" del PIAO 2025-2027;
- controlli successivi sulla regolarità degli atti attraverso modalità efficaci e concretamente utili (circolari, indicazioni operative) a sanare le irregolarità amministrative;
- adozione del "Disciplinare AIPO per la rilevazione e comunicazioni di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo (art. 10 del Decreto Legislativo nr. 231 del 21 novembre 2007 e ss.mm.ii.)", corredato dalla Relazione al RPCT, dal Modulo di segnalazione delle operazioni sospette, dall'elenco degli Indicatori di anomalia e dall'Annesso informativo PNRR.

L'obiettivo primariamente perseguito consiste nella promozione del miglioramento continuo del sistema complessivo di valutazione del rischio e di controllo interno attraverso la valutazione della sua funzionalità, la verifica della regolarità delle attività operative e l'andamento dei rischi, nella prospettiva di implementare i possibili miglioramenti alle politiche, alle procedure di gestione dei rischi ed ai mezzi di monitoraggio e controllo. Progettare nel lungo periodo la definizione del processo di controllo di gestione anche finalizzato a supportare il ciclo della performance come previsto dal D. Lgs. n. 150/2009". Il sistema dei Controlli Interni e dell'Audit consente di uniformare prassi e procedure e di presidiare le aree maggiormente sensibili.

Per il triennio 2026-2028 si propone di sviluppare con ulteriore dettaglio le seguenti azioni:

- **prevenzione della corruzione:**

- a) manutenzione ed aggiornamento delle informazioni riportate nella sezione del sito istituzionale dedicata ai progetti finanziati dal PNRR;
- b) attuazione del sistema di prevenzione e controllo del rischio di riciclaggio attraverso l'applicazione del disciplinare AIPO per la rilevazione e comunicazione di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, approvato con determina n. 968 del 08.08.2024;

- c) organizzazione della giornata dedicata alla trasparenza e di percorsi info-formativi anche attraverso l'utilizzo di piattaforme digitali e/o incontri partecipativi in tema di anticorruzione e trasparenza;
- d) monitoraggio semestrale a carico dei dirigenti sull'attuazione delle misure generali di prevenzione della corruzione inserite nella sezione dedicata del PIAO e degli obblighi di pubblicazione di cui al D. Lgs. 33/2013.

- **trasparenza:**

- a) continuo adeguamento alle nuove modalità di pubblicazione previste per le stazioni appaltanti dal PNA 2022 e dal d. Lgs. 36/2023 "Codice dei contratti pubblici" con riferimento ai dati della sezione "Amministrazione Trasparente", con particolare attenzione al processo di digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti;
- b) monitoraggio della completezza delle sottosezioni dell'Amministrazione Trasparente in adeguamento alla delibera ANAC 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 dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al medesimo decreto - Messa a disposizione di ulteriori schemi"*;

- **formazione:**

- a) condivisione con tutto il personale del nuovo modello di gestione del rischio corruttivo a seguito degli aggiornamenti apportati nel 2025 o altri ambiti inerenti il rischio corruttivo e l'integrità dei comportamenti;
- b) adozione di un Piano Formativo Strategico per garantire l'efficacia e l'efficienza dei processi dell'Agenzia, migliorando la performance complessiva dell'Agenzia in modo proattivo con un processo strutturato volto ad allineare sistematicamente lo sviluppo delle competenze del personale agli obiettivi strategici e alle sfide future dell'Agenzia con l'identificazione dei principali ostacoli e dei bisogni dell'utenza (cittadini, imprese, *stakeholder*).

Al fine di un più efficace raggiungimento degli obiettivi sopra delineati, la cui attuazione presuppone il coinvolgimento di una pluralità di soggetti a vario titolo coinvolti, con ruoli e responsabilità diverse, è altresì necessario un coordinamento con gli altri strumenti di programmazione presenti nell'Amministrazione. L'integrazione è, infatti, uno dei principi metodologici che devono guidare la progettazione e l'attuazione del processo di gestione del rischio. Un importante legame è certamente ravvisabile tra le azioni previste nella presente del PIAO e azione dell'Organismo di Valutazione. Tale legame può sostanziarsi, tra l'altro, nel coordinamento tra la programmazione delle attività dettagliate nella sezione "Anticorruzione" del presente Piano, la fissazione di obiettivi in materia di trasparenza e anticorruzione - prioritariamente per i dirigenti ma poi anche per tutto il personale - e il sistema di misurazione e valutazione della performance. Ciò anche attraverso l'introduzione e l'utilizzo di specifici indicatori, sia generali, riferiti cioè all'intera Struttura dell'Agenzia, che individuali, ovvero riferiti ai soggetti più direttamente e specificamente coinvolti. Particolarmente rilevante è il compito del Nucleo di attestare periodicamente lo stato di attuazione degli obblighi di pubblicazione, secondo le indicazioni fornite da ANAC, esprimendosi non solo sui profili di presenza/assenza di dati, ma anche su profili di carattere qualitativo. Anche nel corso del 2025 l'interlocuzione tra RPCT e Organismo di Valutazione è stata costruttiva, continua e costante.

I SOGGETTI COINVOLTI E I RELATIVI COMPITI

Di seguito si rappresentano i soggetti attori del sistema di prevenzione della corruzione in AIPo con le rispettive funzioni e le sinergie intercorrenti tra i medesimi ai fini dell'attuazione di una valida strategia di gestione del rischio in termini di progettazione, attuazione, monitoraggio e riesame dei fattori abilitanti al fenomeno corruttivo.

L'Organo di indirizzo politico

L'Organo di indirizzo politico di AIPo è il Comitato di Indirizzo il quale, in ottemperanza alla Legge 190/2012 e al PNA:

- a) nomina il RPCT;
- b) adotta il PIAO ed i suoi aggiornamenti;
- c) definisce le azioni strategiche in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

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

Il RPCT, come evidenziato anche nei diversi provvedimenti di ANAC, è una figura chiave di AIPO, sia nell'ambito dei compiti relativi alla predisposizione del PIAO, sia nell'esercitare la vigilanza ed il controllo sull'effettiva applicazione e sull'efficacia delle misure Anticorruzione adottate dall'Amministrazione di appartenenza e sul rispetto delle norme riguardanti la Trasparenza amministrativa.

Il Comitato di Indirizzo ha nominato con deliberazione n. 23 del 30 luglio 2025 l'Ing. Marco Gardella come Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Il RPCT è coadiuvato dall'Ufficio Ciclo Performance e valutazione, incardinato presso la Direzione Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi Informativi, e dai referenti anticorruzione.

L'ANAC – con Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019, nell'ambito del Piano Nazionale Anticorruzione 2019 (PNA) – ha aggiornato i compiti spettanti al RPCT, titolare anche di poteri istruttori finalizzati all'acquisizione di atti e documenti e legittimato, altresì, all'audizione di dipendenti soltanto ove sia necessario per una ricostruzione maggiormente puntuale dei fatti oggetto di segnalazione.

Non competono, invece, al RPCT funzioni di accertamento di responsabilità, espletamento di controlli di legittimità e di regolarità amministrativa in quanto tale figura – per i suddetti aspetti – deve far riferimento agli Organi preposti appositamente sia all'interno dell'Agenzia che all'esterno alla verifica del buon andamento dell'azione amministrativa.

I Referenti

In ottemperanza alla Legge 190/2012 ed al PNA, i Referenti, individuati dai rispettivi Dirigenti, in relazione alla propria competenza territoriale e funzionale – devono:

- a. svolgere attività informativa nei confronti del RPCT;
- b. monitorare e far rispettare le misure contemplate nella sezione "Anticorruzione" del presente Piano;
- c. supportare il dirigente nella vigilanza dell'attuazione/applicazione/rispetto del codice di comportamento, dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi, nonché della misura del divieto di pantouflage di cui all'art. 53, co. 16-ter, d.lgs. n. 165/2001;
- d. in materia di trasparenza, monitorare affinché sia assicurato il rispetto dei tempi di pubblicazione dei dati e il miglioramento dei flussi informativi all'interno della propria struttura;
- e. promuovere la cultura dell'etica e della legalità tra il personale.

Le funzioni attribuite al Referente sono delegabili ai sostituti solo in caso di straordinarie e motivate necessità, riconducibili a situazioni eccezionali.

Lo svolgimento della funzione di Referente non comporta il riconoscimento di emolumenti aggiuntivi, se non nell'ambito della retribuzione di risultato, così come definita dalla normativa e dai Contratti Collettivi Nazionali vigenti.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Con deliberazione n. 24 del 4 agosto 2025 sono stati individuati e nominati i componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Agenzia.

L'OIV, anche ai fini e per gli effetti previsti dall'art. 44 del D.Lgs. 33/2013, svolge, tra gli altri, i seguenti compiti:

- verificare la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori;
- utilizzare le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati;
- adempimenti di monitoraggio e controllo in materia di anticorruzione e trasparenza legge 190 del 2012 e D. Lgs. n. 33 del 2013 s.m.i. e D. Lgs n. 39 /2013 s.m.i..

Il Responsabile della Protezione dei Dati (DPO)

AIPO, con determinazione n. 1019 del 06/05/2021 ha individuato il DPO dell'Agenzia, affidando l'incarico del servizio a soggetto esterno con durata triennale. Incarico rinnovato per un anno con determina n. 975 del 1° agosto 2025.

Il DPO – figura senza alcun vincolo di subordinazione nei confronti del Titolare del trattamento e del cui supporto il RPCT può avvalersi, pur restando distinti i rispettivi ruoli – svolge, ai sensi dell'art. 39 del Regolamento europeo in materia di privacy (GDPR), i seguenti compiti:

- a. attività di informazione e consulenza al Titolare o al Responsabile del trattamento ed ai dipendenti che eseguono il trattamento medesimo degli obblighi sugli stessi gravanti in forza del GDPR e delle altre eventuali disposizioni UE o nazionali relative alla protezione dei dati;

- b. sorveglianza sull'osservanza del GDPR e delle altre eventuali ulteriori disposizioni in materia di protezione dei dati personali, nonché delle politiche del Titolare o del Responsabile del trattamento in materia di protezione dei dati personali, inclusi l'attribuzione delle responsabilità, la sensibilizzazione e la formazione del personale coinvolto nelle operazioni di trattamento e nelle connesse attività di controllo.
- c. fornire, se richiesto, un parere in merito alla valutazione d'impatto sulla protezione dei dati e sorvegliarne lo svolgimento ai sensi dell'articolo 35;
- d. cooperare con l'autorità di controllo;
- e. fungere da punto di contatto per l'autorità di controllo per questioni connesse al trattamento, tra cui la consultazione preventiva di cui all'articolo 36, ed effettuare, se del caso, consultazioni relativamente a qualunque altra questione.

Il Responsabile dell'Anagrafe della Stazione Appaltante (RASA)

AlPo ha individuato quale Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA) il dirigente Dott. Giuseppe Barbieri, con determinazione n. 1638 del 30/12/2013. In adempimento a quanto raccomandato con comunicato del Presidente dell'ANAC del 20 dicembre 2017, il RPCT ha verificato che il RASA individuato avesse attivato l'abilitazione del profilo utente con le modalità operative già a suo tempo indicate in analogo comunicato del 28 ottobre 2013. Il RASA è il soggetto responsabile dell'inserimento e dell'aggiornamento annuale degli elementi identificativi dell'Agenzia in qualità di Stazione Appaltante.

Gestore antiriciclaggio

AlPo ha individuato quale "Gestore delle Segnalazioni Antiriciclaggio", ai sensi del D.lgs. n. 231/2007 e del Decreto del Ministro dell'Interno 25 settembre 2015 la dott.ssa Stefania Alfreda Riccò con delibera n. 4 del 18 febbraio 2022.

I Dirigenti

I dirigenti di AlPo e le Direzioni alle quali sono preposti sono descritti nella Sezione 3 - Organizzazione e capitale umano.

In ottemperanza alla Legge n. 190/2012, al PNA e al D.Lgs. n. 97 del 25 maggio 2016, i dirigenti, in relazione alla rispettiva competenza territoriale e funzionale devono:

- a) raccordarsi con il RPCT e i Referenti;
- b) partecipare al processo di gestione del rischio;
- c) proporre le misure di prevenzione degli illeciti;
- d) assicurare l'osservanza del Codice di Comportamento Integrativo e verificare le ipotesi di violazione;
- e) riferire – ogniqualvolta se ne ravvisi la necessità – al RPCT sullo stato di attuazione del Piano nell'ambito di propria competenza, segnalando le criticità ed eventualmente proponendo l'adozione di misure specifiche ritenute idonee a prevenire il verificarsi di eventi corruttivi;
- f) adottare idonee misure gestionali quali l'avvio di procedimenti disciplinari, sospensione e rotazione del personale;
- g) osservare le misure contenute nella sezione "Anticorruzione" del presente Piano;
- h) partecipare alle attività formative;
- i) rispondere alle richieste del RPCT cui spetta la vigilanza in merito al funzionamento ed all'osservanza del Piano con particolare riguardo alle attività ed alle aree a rischio corruzione individuate nel suddetto documento nonché per quanto attiene alle misure di contrasto agli eventuali fenomeni di corruzione (ai sensi art. 1 comm. 9 lettera c) Legge n. 190/2012).

Il Responsabile della transizione al digitale (RTD)

L'art. 17 del CAD rubricato "Strutture per l'organizzazione, l'innovazione e le tecnologie", come di recente modificato, disciplina puntualmente la figura del Responsabile della Transizione Digitale (RTD) cui sono attribuiti importanti compiti di coordinamento e di impulso ai processi di reingegnerizzazione dei servizi. Il Responsabile per la Transizione Digitale è coinvolto, tra l'altro, in prima persona nella gestione documentale dell'amministrazione di riferimento, secondo quanto espresso nelle "Linee Guida sulla formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici" di AGID che hanno lo scopo di aggiornare le regole precedentemente stabilite dal CAD e incorporare in un unico documento la disciplina in materia.

Il ruolo del RTD risulta fondamentale nell'ottica del PIAO, in quanto all'art. 6 c. 2 lett. e) del Decreto-legge 80 del 9 giugno 2021.

Il Responsabile della transizione al digitale (RTD), inoltre, come specificato dal PNA 2025, supporta il monitoraggio e la verifica dei processi decisionali legati alla digitalizzazione e introduzione di soluzioni per

superare eventuali rallentamenti nei processi decisionali interni.

Con delibera del Comitato di Indirizzo n. 39 del 15 luglio 2022 è stato individuato il RTD (Responsabile Transizione al Digitale) nella persona del Dott. Filippo Cambareri, Dirigente di ruolo presso la Direzione Centrale Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi informativi.

Il Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità

Il Responsabile per l'inclusione e l'accessibilità garantisce l'attuazione delle politiche volte a promuovere pari opportunità, accessibilità universale e piena partecipazione delle persone con disabilità, sia come utenti dei servizi sia come lavoratori dell'Agenzia.

In coerenza con il D.Lgs. 222/2023, che impone alle Pubbliche Amministrazioni l'individuazione di un responsabile dedicato e l'integrazione degli obiettivi di inclusione e accessibilità nel PIAO, il Responsabile coordina le iniziative finalizzate alla rimozione delle barriere fisiche, digitali e organizzative, supporta le strutture interne nella progettazione di servizi accessibili, monitora l'efficacia degli interventi e promuove una cultura inclusiva attraverso attività di formazione, sensibilizzazione e dialogo con gli stakeholder.

Con determina n. 31 del 20.01.2026 è stato nominato il Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità nella persona dell'Ing. Remo Passoni, Dirigente della Direzione Tecnica Centrale.

L'Agenzia garantisce l'accessibilità ai propri atti tramite pubblicazione sul portale "amministrazione trasparente", sul quale confluiscono la maggior parte dei dati e delle informazioni nei formati qualificati come accessibili. Nel corso del triennio 2026-2028 si procederà all'attivazione di un percorso di consultazione con le associazioni e gli enti rappresentativi delle persone con disabilità, volto a garantire un confronto continuo sulle politiche di inclusione e accessibilità dell'Agenzia. Le consultazioni saranno finalizzate a individuare criticità, individuare soluzioni e monitorare l'efficacia degli interventi programmati, in coerenza con i principi del D.Lgs. 222/2023.

Rapporti con: DPO e RTD

Con determinazione direttoriale n. 372 del 30/04/2018, l'AIPo ha provveduto a designare il "Data protection Officer", in applicazione del GDPR – Regolamento UE n. 679/2016, con il compito di procedere alla ricognizione dell'assetto organizzativo e del sistema documentale sulla protezione dei dati per la trasformazione, adeguamento, definizione ed attuazione di un modello organizzativo di protezione dei dati. Il DPO dell'Agenzia è il dott. Massimo Zampetti.

L'aggiornamento al PNA 2018 chiarisce quali sono i rapporti tra RPCT e DPO prevedendo in particolare che *"per le questioni di carattere generale riguardanti la protezione dei dati personali, il DPO costituisce una figura di riferimento anche per il RPCT, anche se naturalmente non può sostituirsi ad esso nell'esercizio delle funzioni. Si consideri ad esempio, il caso delle istanze di riesame di decisioni sull'accesso civico generalizzato che, per quanto possano riguardare profili attinenti alla protezione dei dati personali, sono decise dal RPCT con richiesta di parere al Garante per la protezione dei dati personali ai sensi dell'art. 5, co. 7, del d.lgs. 33/2013. In questi casi il RPCT ben si può avvalere, se ritenuto necessario, di un supporto del DPO nell'ambito di un rapporto di collaborazione interna fra gli uffici ma limitatamente a profili di carattere generale, tenuto conto che proprio la legge attribuisce al RPCT il potere di richiedere un parere al Garante per la protezione dei dati personali. Ciò anche se il DPO sia stato eventualmente già consultato in prima istanza dall'ufficio che ha riscontrato l'accesso civico oggetto del riesame"*.

Inoltre il legame, con la sezione "Anticorruzione" del presente Piano è rafforzato dalle disposizioni contenute nell'art. 44 del d.lgs. 33/2013 in cui si prevede, in primo luogo, che l'OIV ed altri soggetti deputati alla valutazione verifichino la coerenza tra gli obiettivi previsti sezione "Anticorruzione" del presente Piano e quelli indicati nel Piano della performance e valutino l'adeguatezza dei relativi indicatori; in secondo luogo, che le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di pubblicazione siano utilizzati sempre dagli OIV ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati. Il ciclo di programmazione strategica e delle performance si sostanzia in termini di programmazione con il piano delle attività sub 4.3 del Principio applicato della Programmazione - allegato al D. Lgs. 118/2011 e smi, in termini di programmazione strategica con la presente deliberazione, e relativamente alla performance dell'Agenzia, integrata con atto direttoriale di successiva assegnazione delle performance dirigenziali, cui farà seguito - come da sistema delle performance vigente e regolamentazione interna - la programmazione operativa relativa a tutti i restanti dipendenti. Il ciclo si conclude con la formalizzazione delle valutazioni individuali e di performance, che avviene nell'esercizio successivo a quello della "programmazione", sulla base di un sistema dettagliatamente definito e articolato; ciò integra conseguentemente il sistema organico della programmazione generale dell'Agenzia.

L'articolo 17, comma 1, del Codice dell'Amministrazione Digitale (D. Lgs. 7 marzo 2005, n. 82, in seguito CAD) prevede che le pubbliche amministrazioni devono garantire l'attuazione delle linee strategiche per la riorganizzazione e la digitalizzazione dell'amministrazione definite dal Governo ed affidare ad un ufficio dirigenziale le funzioni di indirizzo, coordinamento e gestione della trasformazione digitale, ("transizione alla modalità operativa digitale e i conseguenti processi di riorganizzazione finalizzati alla realizzazione di un'amministrazione digitale e aperta, di servizi facilmente utilizzabili e di qualità, attraverso una maggiore efficienza ed economicità" - art. 17), attraverso la nomina di un Responsabile per la Transizione al Digitale. Tale obbligo è stato ribadito dal Ministro per la Pubblica Amministrazione, con la Circolare n. 3 del 1° ottobre 2018, con cui sono state richiamate le amministrazioni a provvedere, con ogni opportuna urgenza, alla individuazione del RTD preposto all'ufficio per la transizione al digitale e alla relativa registrazione sull'Indice delle pubbliche amministrazioni.

L'attività coordinata dall'RTD, con gli altri responsabili individuati dalla normativa ed indicati nel presente piano, è consistita principalmente nell'analizzare in dettaglio 22 processi lavorativi di AIPo, oltre a 12 sottoprocessi derivanti dai primi. Questa attività potrà portare più trasparenza nei confronti dei cittadini, maggiore valorizzazione del patrimonio informativo, maggiore dematerializzazione, chiarezza sui profili professionali e competenze individuali, maggiore efficacia dei piani dei fabbisogni formativi e del personale e, ovviamente, una ricaduta positiva sulla semplificazione dell'azione amministrativa e sulla strategia dell'Agenzia. Altra attività importante è stata quella finalizzata alla dematerializzazione del processo di gestione dei principali atti amministrativi dell'AIPo, realizzata tramite specifica piattaforma di gestione documentale – denominata "Stilo". Inoltre, è stata sviluppata anche la piattaforma che consentirà la gestione del percorso di valutazione della performance dell'agenzia (soluzione "StrategicPA") a partire dal 2024. Tutte le attività appena descritte ricadono nel perimetro del PIAO, inteso come strumento di programmazione e di unificazione degli attuali atti di pianificazione e programmazione in materia.

IL PROCESSO E LE MODALITA' DI PREDISPOSIZIONE DELLA SEZIONE "ANTICORRUZIONE"

La sezione "Anticorruzione" del presente Piano è redatta dal RPCT in collaborazione con i Responsabili di tutte le Strutture in cui si articola l'Agenzia e condiviso con i medesimi.

Di norma, ai sensi dell'articolo 6 del decreto-legge n. 80/2021, il cosiddetto "Decreto Reclutamento", convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, il PIAO ha durata triennale, ma viene aggiornato annualmente entro il 31 gennaio.

La metodologia della sezione "Anticorruzione" del PIAO 2026-2028 prevede:

- l'analisi dettagliata dei processi tecnici e amministrativi con contestuale valutazione dei rischi corruttivi per singolo processo;
- la gerarchizzazione dei processi tecnici e amministrativi rispetto al rischio di corruzione;
- l'individuazione sia delle azioni opportune finalizzate a ridurre il rischio di corruzione sia dei soggetti responsabili;
- il monitoraggio delle azioni di contrasto alla corruzione.

La sezione "Anticorruzione", così come predisposta, è intrinsecamente connessa al Codice di Comportamento Integrativo dei Dipendenti di AIPO le cui disposizioni risultano correlate al presente Piano e che è consultabile al seguente link:

<https://trasparenza.agenziainterregionalepo.it/disposizioni-general/atti-general>

Valutazione di impatto del contesto esterno ed interno

Il processo di gestione del rischio prevede l'analisi del contesto attraverso la quale è possibile acquisire le informazioni necessarie a comprendere come il rischio corruttivo possa verificarsi all'interno della Amministrazione, anche in relazione alle variabili proprie del contesto territoriale in cui la stessa Amministrazione opera. A tal proposito, la determinazione ANAC 12/2015, con previsioni confermate dal PNA 2019, dal PNA 2022 e PNA 2025, chiede di analizzare:

- il contesto esterno, relativo alle caratteristiche dell'ambiente nel quale l'Amministrazione svolge le proprie attività istituzionali, con riferimento a variabili culturali, criminologiche, sociali ed economiche del territorio. In tal senso, vanno considerati sia i fattori legati al territorio di riferimento, sia le relazioni e le possibili influenze esistenti con i portatori e i rappresentanti di interessi esterni, al fine di comprendere le dinamiche territoriali di riferimento e le principali influenze e pressioni a cui una Amministrazione è sottoposta, per poter indirizzare con maggiore efficacia e precisione la strategia di gestione del rischio.
- il contesto interno, relativo agli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione operativa dell'Amministrazione, che culmina nella individuazione delle aree di rischio e, soprattutto, nella mappatura dei processi.

Il contesto, esterno ed interno, è stato descritto nel paragrafo ANALISI DEL CONTESTO della sezione 1 (paragrafo 1.6).

DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI ALLE MISURE GENERALI E TRASVERSALI DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

PRINCIPALI ATTIVITÀ DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Tra le varie attività poste in essere sono state eliminate quelle che hanno perso la loro ragion d'essere dopo la loro attuazione ovvero ne è stata cambiata la formulazione o ponderato diversamente il rischio. Sono state previste altresì nuove misure, con il coinvolgimento dei dirigenti interessati mentre altre sono state modificate relativamente alla tempistica ed agli indicatori. Le azioni e le misure di prevenzione della corruzione per il triennio sono contenute nelle schede predisposte da Area/Settore dell'Agenzia. Oltre a queste, distinte per tipologia di processo/procedimento e per tipologia di rischio, di seguito vengono riportate ulteriori misure e attività, che hanno riflessi positivi sulla prevenzione della corruzione. Si tratta di attività che hanno carattere trasversale in parte già attuate dall'Ente.

Mappatura dei processi e valutazione del rischio

Con il PNA 2019 (delibera n. 1064 del 13 novembre 2019), l'ANAC ha sviluppato e aggiornato le indicazioni metodologiche per la gestione del rischio corruttivo (contenute nel PNA 2013 e nell'Aggiornamento PNA 2015). Il documento metodologico di cui all'allegato 1 del PNA 2019 costituisce ora, per le pubbliche amministrazioni, l'unico riferimento metodologico da seguire nella predisposizione della sezione "Anticorruzione" del presente Piano per la parte relativa alla gestione del rischio.

Il PNA 2022, approvato con delibera n. 7 del 17 gennaio 2023 dal Consiglio dell'Anac, ha confermato gli indirizzi forniti dal PNA 2019 in tema di mappatura dei processi, ricordando che tale attività rappresenta uno dei principali adempimenti imposti alle pubbliche amministrazioni anche dalla normativa antiriciclaggio.

Ruolo fondamentale assume la "mappatura" dei processi, consistente nella individuazione e analisi dei processi organizzativi. Già l'aggiornamento 2015 al PNA (determinazione ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015) tra le indicazioni metodologiche per il miglioramento del processo di gestione del rischio corruzione raccomandava che la mappatura dei processi fosse effettuata su tutta l'attività svolta dall'amministrazione o ente e non solamente con riferimento alle c.d. "aree obbligatorie". La stessa ANAC nella determina citata poneva in evidenza il fatto che "l'accuratezza e l'eshaustività della mappatura dei processi è un requisito indispensabile per la formulazione di adeguate misure di prevenzione e incide sulla qualità dell'analisi complessiva". L'allegato metodologico al PNA conferma e arricchisce tali raccomandazioni e chiarisce come sia indispensabile che "la mappatura sia integrata con i sistemi di gestione già presenti nelle organizzazioni (controllo di gestione, sistema di auditing e sistemi di gestione per la qualità, sistemi di performance management) secondo il principio guida della integrazione...".

La mappatura dei processi costituisce l'aspetto centrale e più importante dell'analisi del contesto interno. Essa consiste in un graduale esame dell'intera attività svolta dall'Amministrazione, che viene gradualmente sviluppato attraverso la ricognizione e l'analisi dei vari processi organizzativi, intendendosi come tali le sequenze di attività tra loro correlate, che trasformano risorse in output interni o esterni all'Amministrazione. Nel corso del 2025 nell'ambito di un percorso che, sotto il coordinamento del RPCT, ha coinvolto tutti i dirigenti e il personale referente delle singole strutture organizzative dell'Agenzia, si è proceduto, oltre ad un aggiornamento dell'esame dell'attuale organizzazione e - in coerenza con le indicazioni di ANAC - delle conseguenti aree di rischio, anche ad una completa sistematizzazione della mappatura dei processi.

La valutazione del rischio per i singoli processi mappati è stata aggiornata sulla base della nuova mappatura e, in alcuni casi, con gli opportuni criteri interpretativi per una migliore adattabilità alla realtà dell'ente.

Macroprocesso	Processo	Descrizione
1		<u>Programmazione e gestione opere pubbliche</u>
	1	<i>Programmazione opere pubbliche</i>
	2	<i>Progettazione di Fattibilità Tecnico Economica</i>
	3	<i>Espropriazione</i>
	4	<i>Progettazione esecutiva</i>
	5	<i>Gara/procedura negoziata</i>
	6	<i>Affidamento diretto</i>
	7	<i>Esecuzione</i>
	8	<i>Conclusione lavori, contabilità finale e collaudo</i>
	9	<i>Monitoraggio</i>
2		<u>Polizia idraulica</u>
	1	<i>Rilascio pareri tecnici</i>
	2	<i>Rilascio concessioni e autorizzazioni temporanee</i>
	3	<i>Vigilanza e gestione amministrativa</i>

3		Gestione progetti Europei
4		<u>Navigazione interna</u>
	1	<i>Gestione delle conche e del relativo transito</i>
	2	<i>Attività dell'ispettorato di porto</i>
	3	<i>Attività di monitoraggio e manutenzione</i>
5		Servizio di piena
6		Gestione mobilità dolce
7		Gestione amministrativo contabile
8		Sistema dei controlli
9		<u>Gestione Risorse Umane</u>
	1	Pianificazione e gestione formazione
	2	Predisposizione 'Piano delle azioni positive'
10		Gestione della performance
11		Gestione patrimoniale beni immobili
12		Gestione patrimoniale beni mobili (inventario)
13		Gestione anticorruzione e trasparenza
14		Gestione Comunicazione
15		Gestione atti di natura convenzionale
16		Gestione atti deliberativi Comitato di Indirizzo
17		Gestione servizi Sistema Informativo e Infrastrutture
18		Gestione documentale
19		Gestione affari legali
20		Gestione laboratorio geotecnico
21		Gestione qualità aziendale
22		<u>Gestione acquisti di beni e servizi</u>
	1	<i>Programmazione acquisti</i>
	2	<i>Procedure di acquisto</i>
		<i>Gestione gara/procedura negoziata</i>
		<i>Gestione affidamento diretto</i>
		<i>Acquisto tramite buono economale</i>
	3	<i>Esecuzione servizio o fornitura</i>
	4	<i>Gestione cassa economale</i>
23		Gestione dei progetti finanziati dal PNRR
24		Predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)
25		Azioni positive
26		Formazione
27	1	<u>Attività antiriciclaggio</u> <i>Gestione segnalazioni operazioni sospette</i>
28		Predisposizione e gestione del 'Piano organizzazione lavoro agile'

IL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO

Per il triennio 2026-2028 l'AIPo conferma una strategia di prevenzione basata su misure:

- generali, caratterizzate dalla capacità di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione, intervenendo in modo trasversale sull'intera amministrazione o ente;
- specifiche, ritagliate rispetto ad ambiti peculiari di azione dell'Amministrazione.

LE MISURE GENERALI

Si tratta in generale di misure che mirano a prevenire rischio di distorsione dell'azione amministrativa conseguenti ad interessi privati del dipendente la cui presenza e rilevanza sono verificate in fase sia in fase antecedente e successiva alla sussistenza del rapporto di lavoro (con le misure dell'accertamento dell'incompatibilità ed inconfiribilità da un lato e del pantouflage dall'altro) sia in costanza di questo con l'accertamento delle cause di conflitto di interesse e l'autorizzazione agli incarichi extra ufficio.

Per la loro descrizione si rimanda all'allegato 1 del PIAO.

LE MISURE SPECIFICHE

LA METODOLOGIA DI ANALISI DEL RISCHIO

Il modello adottato per la pesatura del rischio è coerente con quello suggerito dal PNA 2019 e con il PNA 2022. L'approccio prevede che un rischio sia analizzato in maniera qualitativa secondo due dimensioni:

- la probabilità di accadimento, cioè la stima di quanto è probabile che il rischio si manifesti in quel processo, in relazione ad esempio alla presenza di discrezionalità, di fasi decisionali o di attività esterne a contatto con l'utente;
- l'impatto dell'accadimento, cioè la stima dell'entità del danno –materiale o di immagine- connesso

L'identificazione e ponderazione del rischio consiste nel ricercare, individuare e descrivere i "rischi di corruzione", intesa nella più ampia accezione della legge 190/2012. Richiede che, per ciascuna attività, processo o fase, siano evidenziati i possibili rischi di corruzione. Questi sono fatti emergere considerando il contesto esterno ed interno all'amministrazione, anche con riferimento alle specifiche posizioni organizzative presenti.

I rischi sono identificati:

- attraverso la consultazione ed il confronto tra i soggetti coinvolti, tenendo presenti le specificità dell'ente, di ciascun processo e del livello organizzativo in cui il processo si colloca;
- valutando i passati procedimenti giudiziari e disciplinari che hanno interessato l'amministrazione;
- adottando, come auspicato dal PNA 2019, un sistema di valutazione che preveda, ai fini di una maggiore sostenibilità organizzativa, "un approccio di tipo qualitativo, dando ampio spazio alla motivazione della valutazione e garantendo la massima trasparenza."

Più specificatamente, per la valutazione del livello di probabilità sono state considerate le seguenti voci:

- livello di interesse "esterno"
- grado di discrezionalità
- livello di trasparenza
- livello di strutturazione /formalizzazione del processo
- livello di trasversalità/coinvolgimento di più uffici/amministrazioni
- manifestazione di eventi corruttivi in passato.

Per la valutazione del livello di 'impatto sono state invece considerate le seguenti voci:

- finanziario
- reputazionale e di immagine
- sociale e territoriale (verso l'utenza).

L'identificazione dei rischi è stata svolta da gruppi di lavoro composti dai Dirigenti e da loro collaboratori e collaboratrici, coordinati dal RPCT; nel secondo semestre del 2025 è stato realizzato un percorso formativo per aggiornare e integrare il sistema di gestione del rischio corruttivo.

In questa fase sono stimate le probabilità che il rischio si concretizzi (probabilità) e sono pesate le conseguenze che ciò produrrebbe (impatto). Al termine, è calcolato il livello di rischio moltiplicando "probabilità" per "impatto" e ottenendo quindi l'indice di rischio.

Utilizzando un approccio metodologico qualitativo sono stati stimati dai Responsabili di Area, per i processi di loro competenza, i rischi prevedibili e la probabilità e l'impatto del loro eventuale accadimento (in una scala da "1 = Basso" a "3 = Alto", prevedendo anche il valore "0 = nullo" in relazione al livello di trasparenza e alla manifestazione di eventi corruttivi in passato), giungendo in tal modo alla individuazione di un livello di rischio contestualizzato con le dimensioni di AIPo.

Nella valutazione, si noti che per le seguenti voci:

- livello di trasparenza
- livello di strutturazione /formalizzazione del processo
- livello di trasversalità/coinvolgimento di più uffici/amministrazioni

la scala da usare è inversa (l'indicazione di un valore basso della probabilità corrisponde alla presenza di un elevato loro livello).

Dopo aver determinato il livello di rischio di ciascun processo o attività si è proceduto alla "ponderazione", evidenziando i processi per i quali siano emersi i più elevati livelli di rischio per una più incisiva attuazione delle misure preventive (fase di trattamento).

Più è alto l'indice di rischio, pertanto, più è critico il processo dal punto di vista dell'accadimento di azioni o comportamenti non in linea con i principi di integrità e trasparenza. In relazione alle richieste della norma, all'interno del Piano, sono stati inseriti tutti i processi caratterizzati da un indice di rischio "medio" o "alto" e comunque tutti i procedimenti di cui al citato art. 1 comma 16, oltre ad altri processi "critici" il cui indice di rischio si è rivelato, ad un esame più approfondito, essere "basso".

Si rinvia alle schede di mappatura dei processi con l'indicazione dei rischi corruttivi relativi alla Sottosezione di programmazione PIAO 2026-2028: "Rischi corruttivi e trasparenza" Allegato 1.

Attività di prevenzione della corruzione realizzate nell'AIPo nel corso del 2025

La sezione Anticorruzione del PIAO riguarda e coinvolge l'intera organizzazione dell'Agenzia e, pur nei diversi ruoli, competenze e responsabilità, tutti i soggetti che operano nell'Ente o che collaborano con esso. Il piano, infatti vuole affermare il principio di responsabilità, non inteso nel senso esclusivamente negativo del *rispondere delle proprie azioni*, ma anche e soprattutto nello spirito dell'*interdipendenza positiva*, della cooperazione tra gli attori – anche se nel rispetto delle funzioni di ciascuno – in vista della realizzazione di un sistema coordinato ed integrato, anche sul piano relazionale, abile e pronto a prevenire l'illegalità.

Sul ruolo dei soggetti coinvolti si fa riferimento, oltre che alle previsioni di legge, a quanto evidenziato nel PNA 2013, al PNA 2016 ed ai successivi aggiornamenti e Piani. Le comunicazioni o le segnalazioni tra i soggetti di seguito indicati, attinenti alle materie di cui al presente Piano, sono effettuate con modalità che ne consentano la tracciabilità; a tale ultimo proposito anche nell'anno 2025 è stata data continuità all'interscambio di informazioni e trasmissione di dati fra il Responsabile della prevenzione della Corruzione e i soggetti, interni (Comitato d'Indirizzo, Dirigenti, OIV, rete referenti AT) ed esterni (Rete per l'Integrità e la Trasparenza della Regione Emilia-Romagna), coinvolti nelle strategie di prevenzione della corruzione.

Il Piano individua una serie di meccanismi e strumenti di prevenzione della corruzione di carattere generale, validi per l'intera Agenzia, che tengono conto della specificità e complessità della struttura organizzativa come indicata nel regolamento di organizzazione e nell'organigramma, come evidenziato precedentemente. I PNA ribadiscono **la funzione proattiva dell'organo di indirizzo dell'ente**, attraverso la creazione sia di un contesto istituzionale e organizzativo favorevole che sia di reale supporto al RPCT, sia di condizioni che ne favoriscano l'effettiva autonomia. Nell'esercizio dell'attività di vigilanza, l'Autorità ha rilevato che i Piani finora approvati sono spesso carenti degli obiettivi strategici e a mero titolo esemplificativo ha precisato che **possono costituire azioni/obiettivi strategici**:

1. *l'informatizzazione del flusso per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente";*
2. *la realizzazione dell'integrazione tra il sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione e i sistemi di controllo interno;*

3. *l'incremento della formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza tra i dipendenti;*
4. *l'innalzamento del livello qualitativo e il monitoraggio sulla qualità della formazione erogata. Si raccomanda, pertanto, agli organi di indirizzo di prestare particolare attenzione alla individuazione dei richiamati obiettivi nella logica di una reale e consapevole partecipazione alla costruzione del sistema di prevenzione, volta anche a responsabilizzare maggiormente i dirigenti e i dipendenti, aumentando così il livello di effettività del sistema stesso.*

Quanto al punto 1. *l'informatizzazione del flusso per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente".* L'ufficio Gestione Ciclo Performance e valutazione (PIAO) coordina a livello centrale pubblicazioni e cancellazioni all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale. Tuttavia, le risorse addette inseriscono i dati nell'ambito di un applicativo gestionale predisposto da CSI Piemonte con cui sussiste un rapporto di affidamento *in house*, che solo parzialmente risponde ai requisiti di accessibilità ed intelligibilità immediata.

Con riferimento al punto 2. *"la realizzazione dell'integrazione tra il sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione e i sistemi di controllo interno"*, si evidenzia che nell'annualità 2025, conformemente a quanto previsto nel Regolamento dei Controlli Interni dell'Agenzia, approvato con deliberazione del CdI n. 20/2018 e aggiornato con determina direttoriale n. 59 del 24 gennaio 2025, si è dato corso al controllo successivo di regolarità amministrativa delle procedure e degli atti dell'Agenzia i cui risultati sono riportati nel report conclusivo del 6° Programma di Audit, e pubblicato sia nella rete intranet dell'Ente che nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, sottosezione Altri contenuti – Prevenzione della Corruzione.

Tale attività, la cui metodologia è puntualmente descritta nel Manuale di Audit dell'Agenzia, approvato con D.D. n. 1050 del 07/11/2018, e dettagliata per esercizio di riferimento nei successivi Piani di Audit, è stata condivisa e partecipata dal personale dirigente dell'Agenzia e dal personale responsabile degli uffici coinvolti.

L'attività di Internal Auditing, svolta dall'Ufficio Sistema dei controlli della Direzione Centrale Programmazione, Bilancio e Ragioneria, Controlli, sulla base dell'analisi di rischio effettuata e descritta nel Piano di Audit 2024, approvato con Determina Dirigenziale n. 201 del 24/02/2025, è stata effettuata sui seguenti processi/provvedimenti:

I. Interventi PNRR: monitoraggio trimestrale delle rendicontazioni, trasferimenti intermedi (ai sensi del Decreto Ministeriale - MEF 6 dicembre 2024 recante "Criteri e modalità per l'attivazione dei trasferimenti di risorse PNRR") e dell'avanzamento finanziario, controllo mensile dell'avanzamento finanziario e dei flussi di cassa;

II. Monitoraggio attuazione del Lavoro agile.

È stata inoltre prevista una attività di feedback, volta a verificare lo stato di attuazione e l'efficacia delle azioni di miglioramento indicate nei rapporti preliminari relativi al precedente Piano di Audit, relativamente al controllo successivo di regolarità amministrativa sulle determinazioni su tutte le tipologie di determine adottate nel periodo compreso tra 1° febbraio e il 30 aprile 2025. Sulla base della scheda di controllo definita nel Piano di Audit 2023, approvato con Determina Dirigenziale n.64 del 24/01/2024, si è proceduto alla verifica di due atti per ciascuna Direzione.

Il Rapporto finale Attività di Audit 2024, redatto ai sensi dell'art. 2.1.3 del vigente Manuale di Audit dell'Agenzia, approvato con Determina Dirigenziale nr.23 del 19/01/2026, illustra le finalità dell'analisi sui processi oggetto di Audit, le criticità, le aree di miglioramento individuate e le raccomandazioni formulate.

Per quanto riguarda l'intervento di audit sugli Interventi PNRR, il monitoraggio effettuato ha permesso di fornire un quadro complessivo dell'avanzamento del Piano da distinte angolazioni: l'avanzamento procedurale nel percorso di conseguimento di milestone e target, l'evoluzione della spesa e della relativa rendicontazione, un quadro complessivo dello stato di avanzamento dei progetti.

Al 30 settembre 2025 su 31 progetti risultano in stato concluso 4, per gli altri interventi si sono riscontrati dei progressi segnati dalla chiusura delle singole fasi realizzative (aggiudicazione, stipula, esecuzione, collaudo), tranne per alcuni progetti per i quali l'avanzamento non risulta in linea rispetto al cronoprogramma procedurale.

L'avanzamento finanziario del PNRR ha cominciato, nell'anno in corso, a evidenziare segni di accelerazione, i risultati sul monitoraggio testimoniano una elevata capacità di attivazione delle risorse attraverso gli impegni, un dato che si mantiene sostanzialmente omogeneo nella quasi totalità degli interventi.

Risulta inferiore la capacità di finalizzazione della spesa attraverso i pagamenti.

Sulla base dei controlli finora svolti, la procedura di richiesta di erogazione del finanziamento, attraverso anticipazioni, acconti e/o trasferimenti intermedi, ha evidenziato un miglioramento nell'anno in corso, della capacità delle Direzioni coinvolte ad attivarsi per incassare le risorse assegnate.

L'intervento di audit in materia di "Lavoro agile" è stato effettuato sul processo e le modalità operative di attuazione, nel rispetto della normativa vigente e della regolamentazione interna. La programmazione, l'organizzazione e la gestione del lavoro agile nelle PA richiede una articolata e aggiornata base di conoscenza, alimentata da una molteplicità di misurazioni relative alle «condizioni di partenza» e i «fattori abilitanti», allo stato di implementazione del lavoro agile, alla performance individuale di lavoratori da remoto e dirigenti, al contributo del lavoro agile alla performance organizzativa, all'impatto del lavoro agile all'interno dell'amministrazione e all'esterno, sulla quantità e la qualità dei servizi erogati.

La declinazione operativa del lavoro agile permette di individuare i suoi «fattori abilitanti», che devono essere oggetto di valutazione: le competenze e le capacità delle persone, a partire da quelle digitali (ma non solo), la cultura organizzativa e manageriale, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, le tecnologie informatiche, lo sviluppo dei sistemi informativi e la digitalizzazione dei processi.

Si segnala che i presupposti per la sua efficacia sono sicuramente la configurazione dei processi, che sono stati recentemente aggiornati con la Determina Direttoriale nr. 1357 del 31/10/2025, la mappatura delle attività con identificazione delle attività suscettibili di essere delocalizzate, la definizione delle modalità di organizzazione del lavoro e benessere organizzativo, nonché la configurazione tecnico-organizzativa degli spazi di lavoro. Sarebbe sicuramente utile, oltre alla definizione dei contenuti delle attività, l'adozione di manuali procedurali per ciascuna attività, al fine di rendere facilmente rendicontabili le prestazioni lavorative svolte in modalità agile.

L'istituto del lavoro agile deve essere oggetto di costante monitoraggio al fine di valutare annualmente l'andamento dello stesso, nonché l'opportunità di integrazioni e/o modifiche, anche alla luce di eventuali nuove esigenze o disposizioni normative e contrattuali in tema di lavoro agile e di integrazione e miglioramento delle innovazioni tecnologiche attualmente disponibili.

Il controllo successivo di regolarità amministrativa sulle determinazioni, quale intervento di follow-up, in continuità con i Piani di Audit precedenti, ha riguardato tutte le tipologie di determinazioni, considerata l'impossibilità attuale di effettuare delle estrazioni per categoria.

Gli esiti emersi in sede di istruttoria del complessivo procedimento di follow-up, effettuato su 28 provvedimenti estratti, riguardano osservazioni formulate con riferimento ad aspetti formali, con riflessi diretti sulla qualità dell'atto concernenti l'oggetto, la qualità, l'affidabilità ed il collegamento agli obiettivi.

Nello specifico è stata riscontrata l'esigenza di una maggiore attenzione nella corretta definizione dell'oggetto, ad esempio per mancata indicazione della qualificazione del provvedimento o mancata indicazione della tipologia di affidamento; la necessità di maggiore completezza e correttezza dei riferimenti normativi; opportuna specificazione delle modalità attraverso le quali sono stati selezionati gli operatori economici e dei criteri utilizzati, nonché indicazione della verifica dell'attestazione da parte del Responsabile circa l'assolvimento dell'obbligo di rotazione degli inviti e degli affidamenti; sono stati riscontrati incompleti riferimenti contabili; è stata riscontrata la mancata e/o errata allegazione di documenti necessari per la completezza degli atti o per una maggiore comprensione degli stessi e il mancato richiamo ad atti presupposti all'adozione del provvedimento.

Nell'ambito dell'attività dei controlli viene posta particolare attenzione ai meccanismi di formazione delle decisioni:

- nella trattazione e nell'istruttoria degli atti si redigono gli atti in modo semplice e comprensibile e si rispetta il divieto di aggravio del procedimento;
- nella formazione dei provvedimenti, con particolare riferimento agli atti in cui vi sia ampio margine di discrezionalità amministrativa, si motiva adeguatamente l'atto; l'onere di motivazione è tanto più diffuso quanto più ampia è la sfera della discrezionalità;
- per consentire a tutti coloro che vi abbiano titolo o interesse di partecipare e accedere alle attività secondo quanto consentito dalla legge, gli atti dell'Ente si riportano, per quanto possibile ad uno stile comune;

Nella formazione delle decisioni, infatti, tenuto conto della struttura organizzativa dell'Ente, intervengono di norma due soggetti (ad esempio sigla Responsabile del procedimento + Sigla Dirigente); Ai sensi dell'art. 6 bis della L. 241/90, come aggiunto dall'art. 1 L. 190/2012, il responsabile del procedimento

e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale si astengono in caso di conflitto d'interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale.

Si controllano le ipotesi d'inconferibilità e incompatibilità ai sensi del D. Lgs. n. 39/2013, a cura dei Responsabili dei procedimenti.

Nell'ambito dell'attività contrattuale, invece, in un'ottica di controlli interni:

- si utilizzano piattaforme di approvvigionamento digitale per lo svolgimento di procedure di affidamento e di esecuzione dei contratti pubblici si intende la possibilità di uso permanente delle piattaforme di approvvigionamento digitale certificate di cui agli artt. 25 e 26 del d.lgs. n. 36/2023;
- è stato adottato con determina n. 1632 del 11.12.2024 il Regolamento per la disciplina dell'affidamento dei lavori, servizi e forniture di AIPO e per la stipulazione dei contratti dell'Agenzia, successivamente aggiornato con determina n. 1301 del 21.10.2025;
- si assicura il confronto concorrenziale, definendo requisiti di partecipazione alle gare e di valutazione delle offerte chiari e adeguati;
- si prevedono gli affidamenti diretti solo nei casi ammessi dalle leggi o dai regolamenti dell'Ente;
- si verifica la congruità dei prezzi di acquisto di beni e servizi effettuati al di fuori del mercato elettronico della P.A.;
- quando la soglia di affidamento consente il ricorso all'affidamento diretto si privilegia comunque l'effettuazione di un'indagine di mercato e si applica il principio della rotazione;
- si presta particolare attenzione in sede di formazione al settore degli appalti e dei contratti.

Nei meccanismi di attuazione delle decisioni:

- si rilevano i tempi medi di pagamento,
- si vigila sull'esecuzione dei contratti dell'ente;
- si implementa la digitalizzazione dell'attività amministrativa in modo tale da assicurare trasparenza e tracciabilità (programma "Primus" per la contabilizzazione degli atti di Direzione lavori, ecc.) e dalla piattaforma di monitoraggio dell'intero ciclo dell'opera pubblica.

Nei meccanismi di controllo delle decisioni, al fine di dare concreta attuazione agli strumenti di prevenzione della corruzione, l'attività del RPCT è affiancata dall'attività del personale dirigente, cui sono affidati poteri propositivi e di controllo, e sono attribuiti obblighi di collaborazione, di monitoraggio e di azione diretta in materia di prevenzione della corruzione. Inoltre, il Direttore generale deve assicurare il necessario coordinamento tra il presente piano e gli obiettivi di performance. In particolare, gli obiettivi di performance assegnati al personale dirigente dovranno tenere conto delle azioni indicate nel Piano e dovranno essere finalizzati ad un'attuazione ed implementazione dello stesso. La valutazione finale dovrà tenere conto dei risultati raggiunti in questo ambito.

Attività di formazione

Con riferimento ai punti 3. e 4. del PNA (aggiornamento 2019), *"l'incremento della formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza tra i dipendenti"* e *"l'innalzamento del livello qualitativo e il monitoraggio sulla qualità della formazione erogata"*, si evidenzia quanto segue. Come è ormai prassi in AIPO, la formazione obbligatoria in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza è strutturata su due livelli, proprio come descritto nel PNA: <<uno generale, rivolto a tutti i dipendenti, mirato all'aggiornamento delle competenze/comportamenti in materia di etica e della legalità; uno 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>>. Nel corso dell'annualità 2025 sono stati definiti percorsi e iniziative formative differenziate, per contenuti e livello di approfondimento, in relazione ai diversi ruoli che i dipendenti svolgono.

In particolare sono stati realizzati:

- corsi on line (FAD asincrona) sul tema dell'etica pubblica e sul comportamento etico, rivolto a tutto il personale dell'Agenzia
- corsi on line (FAD sincrona) sul tema dell'antiriciclaggio, rivolto a tutto il personale dell'Agenzia
- un percorso in presenza di supporto ai dirigenti e collaboratori per l'aggiornamento del sistema di

MONITORAGGIO

Il monitoraggio viene svolto dal RPCT con il supporto dei dirigenti responsabili, anche per il tramite dei loro referenti, per gli ambiti di rispettiva competenza attraverso l'utilizzo di check-list di rilevazione. Dette schede rappresentano la base informativa per la messa a punto dei report complessivi sullo stato di attuazione delle misure previste.

Il RPCT entro il 15 dicembre, o eventuale termine diverso, provvederà a redigere, sulla base del modello adottato dall'ANAC e definito con comunicato del Presidente del 10 dicembre 2025, ai sensi dell'art. 1, co. 14, L. n. 190/2012, una relazione annuale con funzione di rendiconto sull'attuazione delle misure di piano.

Il documento sarà pubblicato sul sito istituzionale, nella sezione Amministrazione trasparente sottosezione "Altri contenuti – Prevenzione della corruzione" entro il 31 gennaio 2026.

Rendicontazione degli esiti del monitoraggio 2025

Dal 2022 è stato avviato un processo sperimentale di monitoraggio annuale delle misure di prevenzione, che prevede l'acquisizione di informazioni, da parte del Rpct, mediante la somministrazione, ai dirigenti responsabili, di appositi questionari/check lists (schede di self-assesment). Per il 2025 è stato effettuato un monitoraggio finale con scadenza nel mese di dicembre. L'attenzione dei questionari è stata focalizzata tra l'altro su: reporting misure tracciamento e protocollazione; codice di comportamento; conflitto di interesse; incompatibilità e incompatibilità; incarichi extraistituzionali; formazione; trasparenza; whistleblowing; formazione delle commissioni di gara/concorso; fasi di affidamento e di esecuzione degli appalti.

Il RPCT svolge, inoltre, un'azione di monitoraggio e controllo di secondo livello, sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza. In particolare, vengono periodicamente effettuati controlli a campione sul sito istituzionale di AIPo, per verificare la completezza e adeguatezza delle pubblicazioni. In caso di rilevato ritardo nella trasmissione di dati, informazioni e documenti per la loro pubblicazione o nel caso di mancati aggiornamenti, i dirigenti responsabili competenti vengono invitati a provvedere entro un dato termine. Qualora i predetti soggetti non provvedano nel termine assegnato, il RPCT segnala l'inerzia, il persistente ritardo o il parziale adempimento, in relazione alla gravità, al Comitato di indirizzo e all'OIV.

Il RPCT cura altresì il monitoraggio in merito alla corretta ed esaustiva implementazione del Registro degli accessi.

Tanto premesso, in base al monitoraggio espletato per l'anno 2025 (alla data del 31 dicembre 2025), possono qui sintetizzarsi i principali e prioritari dati:

- nel corso del 2025 non sono pervenute segnalazioni riguardanti eventi corruttivi mentre sono stati adottati n. 2 provvedimenti disciplinari relativi a procedimenti disciplinari attivati anteriormente al 2025, di cui n. 1 relativo ad eventi corruttivi;
- sono stati avviati n. 1 procedimento disciplinari che configura violazione del codice di comportamento;
- non sono pervenute segnalazioni whistleblowing;
- non si sono registrate violazioni del d.lgs. 39/2013 in materia di incompatibilità / incompatibilità;
- è stato riscontrato un buon livello di implementazione della sezione internet "Amministrazione Trasparente" e dei relativi obblighi di pubblicazione, come peraltro attestato dall'Organismo Indipendente di Valutazione;
- è stata espletata la formazione annuale in materia di anticorruzione e trasparenza, anche a livello specifico;
- sono pervenute n. 1 istanze di accesso civico semplice;
- sono pervenute n. 2 istanze di accesso civico generalizzato;
- sono pervenute n. 18 istanze di accesso documentale;
- non sono pervenute segnalazioni su operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo.

I dati di monitoraggio sono utilizzati anche al fine della Relazione che viene resa annualmente dal RPCT ad Anac, in adempimento agli obblighi normativi di riferimento.

Premessa e quadro giuridico

Affrontare in modo efficace e coordinato i temi della trasparenza e dell'integrità dei comportamenti nella Pubblica Amministrazione appare sempre più importante ed urgente, in particolare nel contesto caratterizzato dalla messa a terra del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza [PNRR], un disegno di lungo periodo, da attuarsi tuttavia in tempi relativamente brevi [cinque anni], che determina fisiologiche complessità di natura amministrativa, tecnica e di contesto comportando, necessariamente, la partecipazione attiva di tutto il sistema istituzionale e dell'apparato amministrativo nelle sue diverse articolazioni, compreso quello AIPO.

Il Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza è stato istituito con il Regolamento UE 2021/241 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021 al quale occorre fare riferimento per tutti gli aspetti applicativi.

PNRR - La Governance interna a AIPO

L'AIPO è attualmente coinvolta in progetti riguardanti le seguenti misure del PNRR:

1. Misura M2C4 - Tutela del territorio e della riserva idrica - Investimento 3.3 - Rinaturazione dell'area del Po;
2. Misura M2C4 - Tutela del territorio e della riserva idrica - Investimento 4.1 - Investimenti in infrastrutture idriche primarie per la sicurezza dell'approvvigionamento idrico;
3. Misura M2C4 - Tutela del territorio e della riserva idrica – Investimento 2.1b - Misure per la gestione del rischio di alluvione e per la riduzione del rischio idrogeologico;
4. Misura M2C2 - Energia rinnovabile, idrogeno, rete e mobilità sostenibile - Investimento 4.1 - Rafforzamento mobilità ciclistica (piano nazionale delle ciclovie).

In riferimento al percorso di attuazione del PNRR e all'articolazione dello stesso nell'apparato amministrativo di AIPO, è stata definita la Struttura/Unità per il coordinamento delle fasi attuative delle misure riconducibili al PNRR, nonché dei processi interessati all'attuazione del medesimo PNRR, comprensivi dei compiti legati alla prevenzione della corruzione.

La Direzione ha valutato l'attuale assetto macro – organizzativo dell'Ente già idoneo a gestire le attività connesse ai finanziamenti **PNRR, ritenendo di mantenere in capo alla stessa le funzioni di coordinamento. Inoltre, è stata costituita una** Unità di Coordinamento con determina n. 457 del 17 aprile 2023 avente lo scopo di recepire e sintetizzare gli indirizzi dell'Amministrazione per l'attuazione del PNRR nonché di assumere la piena responsabilità del raggiungimento degli obiettivi di realizzazione del PNRR, nei tempi indicati; essa è composta dai Dirigenti dell'Agenzia, già coinvolti dall'inizio nella gestione delle iniziative legate al PNRR, e con la supervisione del Direttore.

L'**Unità di Coordinamento** si riunisce di norma una volta al mese, su convocazione del Direttore.

Con Determina Direttoriale n. 966 del 09/08/23 è stato istituito un **Gruppo di supporto tecnico-amministrativo** di appoggio all'Unità di coordinamento sopracitata.

In veste di **Soggetto Attuatore** di interventi PNRR, AIPO è responsabile degli adempimenti amministrativi connessi alle attività connesse alla gestione, al monitoraggio, al controllo amministrativo ed alla rendicontazione delle spese sostenute durante le fasi di attuazione. Con riferimento alle risorse del PNRR dedicate agli specifici progetti AIPO ha istituito appositi capitoli di bilancio al fine di garantire l'individuazione delle entrate e delle uscite relative ai puntuali finanziamenti.

Relativamente al **controllo**, si fa riferimento alla necessità che gli atti, i contratti e i provvedimenti di spesa vengano sottoposti ai controlli ordinari di legalità e ai controlli amministrativo – contabili previsti dalla legislazione nazionale, alla completa tracciabilità delle operazioni e la tenuta di una apposita codificazione contabile, tenendo conto, altresì, del **divieto di doppio finanziamento** di cui alla Circolare Mef n. 33/2021, alla conservazione di tutti gli atti e di tutta la documentazione giustificativa su supporti informativi adeguati che la rendano disponibile per lo svolgimento delle attività di controllo e di audit.

AIPO, in qualità di **Soggetto Attuatore**, ha provveduto alla registrazione sul **sistema Regis**, dei dati necessari per la rendicontazione degli interventi finanziati dal PNRR.

Con riferimento al sistema di identificazione del rischio, AIPO ha ritenuto che nell'ambito dei progetti PNRR di propria competenza i rischi siano sostanzialmente i medesimi già mappati, che riguardano i finanziamenti di terzi, ossia tutte le attività di AIPO, che in quanto ente strumentale interregionale non dispone di risorse proprie, interessando così tutta la filiera procedimentale programmazione – progettazione – gara - esecuzione del contratto.

Il Sistema dei controlli interni - PNRR

Lo strumento concepito dal legislatore per la Ripresa e Resilienza non è di tipo ordinario, ma prevede una consistente accelerazione dei processi, in diretto prosieguo di una tecnica legislativa risalente all'inizio del periodo emergenziale. La deroga alle competenze ordinarie previste dalla legge per la gestione di determinati procedimenti fa leva su una centralizzazione delle decisioni che tende al taglio dei tempi connessi alla distribuzione della discrezionalità decisoria.

Il meccanismo sulla base del quale si fonda la tenuta di questa manovra di accelerazione è individuato dal legislatore nell'incremento del **sistema dei controlli**, i quali devono consentire la verifica costante e in tempo reale del raggiungimento degli obiettivi prefissati al fine di implementare tutta la struttura di monitoraggio e audit.

L'importanza e la strategicità dei progetti e degli interventi finanziati nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, ha richiesto di attuare tutte le azioni necessarie per la loro concreta attuazione, ivi compreso un sistema di monitoraggio, controllo e verifica di conformità alle disposizioni normative vigenti ed agli indirizzi strategici dell'Agenzia.

In particolare, con il Piano Audit 2023, approvato con Determina Dirigenziale nr. 64 del 24/01/2024, l'Agenzia ha dato avvio ad un percorso di sviluppo dell'attuale sistema di monitoraggio, controllo e verifica in conformità alle disposizioni contenute nella normativa nazionale ed europea, al fine di aumentare l'efficacia del processo e delle procedure e l'efficienza di tutte le azioni necessarie per l'attuazione del PNRR.

Nello specifico si è proceduto anche nel 2025 alla verifica trimestrale dello stato delle Rendicontazioni di tutti i progetti PNRR attraverso un audit di processo, al fine di verificare: il corretto conseguimento dei traguardi e degli obiettivi (milestone e target), il monitoraggio delle tappe tecnico-amministrative individuate nei cronoprogrammi procedurali, e la rendicontazione delle spese sostenute per la realizzazione dei progetti secondo le disposizioni vigenti.

Tale attività si è affiancata agli strumenti già assunti dalle strutture coinvolte nel sistema complessivo di governance PNRR, quali l'Unità operativa e di coordinamento e il Gruppo di supporto tecnico-amministrativo. Al fine di garantire il tempestivo presidio dell'avanzamento finanziario, procedurale e fisico degli interventi finanziati con risorse PNRR, si proseguirà con il **monitoraggio trimestrale sulle Rendicontazioni** di progetto degli interventi PNRR.

Sul tema, anche la Corte dei Conti - Sezione Regionale di Controllo per l'Emilia-Romagna, nell'Adunanza del 5 ottobre 2022, con **Deliberazione n. 129/2022/VSGC** ha evidenziato come *i controlli interni rappresentino un fondamentale presidio per il buon andamento delle Pubbliche Amministrazioni*.

In coerenza rispetto ai sopra richiamati indirizzi si ritiene necessario focalizzare l'attenzione sul tema dei controlli di legittimità, e sul controllo di regolarità amministrativa e contabile, assicurati da:

- una **fase preventiva** di formazione dell'atto da ogni Responsabile di Servizio attraverso il rilascio del parere di regolarità tecnica attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa e del Responsabile del Servizio Finanziario attraverso il rilascio del parere di regolarità contabile e del visto attestante la copertura finanziaria;
- una **fase successiva**, secondo i principi generali stabiliti dal Regolamento dei Controlli interni, approvato con Delibera del Comitato di Indirizzo n. 20 del 26/10/2018.

I controlli successivi di regolarità amministrativa, che hanno la finalità di monitorare e verificare la regolarità e la correttezza delle procedure e degli atti adottati, nonché di migliorare la qualità degli atti amministrativi vengono definiti annualmente nel Piano di Audit.

I controlli effettuati sono finalizzati a verificare:

- il rispetto delle disposizioni di legge e dei regolamenti dell'Agenzia;
- la correttezza e regolarità del procedimento;
- la correttezza e regolarità dell'atto;
- il rispetto dei tempi procedurali.

Integrazione tra Anticorruzione e Antiriciclaggio

Le misure di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo che le pubbliche amministrazioni sono tenute ad adottare ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 231/2007 (cd. decreto antiriciclaggio), al pari di quelle di anticorruzione, sono da intendersi come strumento di creazione di valore pubblico, essendo volte a fronteggiare il rischio che l'amministrazione entri in contatto con soggetti coinvolti in attività criminali.

Nell'attuale momento storico, il sistema antiriciclaggio e quello anticorruzione, possono dare un contributo fondamentale alla prevenzione dei rischi di infiltrazione criminale nell'impiego dei fondi provenienti dal 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.

L'integrazione tra il sistema Anticorruzione e Antiriciclaggio costituisce fattore essenziale per prevenire ed elidere le possibili infiltrazioni criminali all'interno della P.A, l'obiettivo di tale integrazione è quello di individuare situazioni di frodi, casi di corruzione, conflitti di interesse e casi di doppio finanziamento. Ciò consente alle procedure adottate di fornire una risposta proporzionata ed adeguata alle situazioni specifiche relative all'erogazione dei fondi, anche PNRR, in una logica coordinata, orientata a creare un sistema di controllo efficace, efficiente e strutturato.

Nella cornice del Decreto Legislativo n. 231/2007 e s.m.i. e del D.M. 25.09.2015, che delineano l'architettura istituzionale in materia di antiriciclaggio e di contrasto al finanziamento del terrorismo, AIPo con Deliberazione del Comitato di Indirizzo n. 4 del 18/02/2022 ha nominato il soggetto "Gestore delle Segnalazioni Antiriciclaggio", e con Determina Direttoriale nr. 1714 del 20/12/2024 è stato istituito il Gruppo operativo antiriciclaggio a supporto del Gestore, costituito dai dipendenti assegnati all'Ufficio Sistema dei Controlli, facente parte della Direzione Centrale Programmazione, Bilancio e Ragioneria, Controlli.

Al fine di sviluppare un corretto modello organizzativo per la prevenzione del riciclaggio e il finanziamento al terrorismo, da attuare all'interno dell'Agenzia, e strutturare la corretta impostazione e gestione degli adempimenti antiriciclaggio sono state effettuate le seguenti attività:

- La mappatura dei processi interni a rischio;
- L'individuazione degli specifici Indicatori di anomalia;
- Un focus sugli specifici rischi connessi all'attuazione del PNRR;
- La definizione delle procedure operative di controllo;
- Un piano di formazione continua del personale (nel 2025 è stato organizzato un corso di formazione, della durata di 3 ore al quale ha partecipato circa il 67% del personale, pari 226 discenti, su un totale di 335);
- Implementazione apposita sezione "Antiriciclaggio" nella Intranet dell'Agenzia.

Si è ritenuto opportuno adottare uno specifico atto nel quale definire il modello organizzativo sopracitato, delineando in apposito disciplinare le procedure interne e le modalità di trasmissione delle informazioni rilevanti al Gestore, idonee a garantire l'efficacia della rilevazione di operazioni sospette, la tempestività della segnalazione alla UIF, la massima riservatezza dei soggetti coinvolti nell'effettuazione della segnalazione stessa e l'omogeneità dei comportamenti.

Con Determina Direttoriale nr. 968 del 08/08/2024 è stato approvato il "Disciplinare AIPo per la rilevazione e comunicazioni di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo (art.10 del Decreto Legislativo nr.231 del 21 novembre 2007 e ss.mm.ii.)", corredato dai seguenti Allegati:

1. Relazione al RPCT;
2. Modulo di segnalazione delle operazioni sospette;
3. Indicatori di anomalia;
4. Annesso informativo PNRR.

L'art. 5 lettera h) del Disciplinare prevede l'invio di una Relazione annuale da parte del Gestore referente delle operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, al RPCT relativo alle principali attività svolte secondo il modello di cui all'Allegato 1.

Secondo quanto previsto dalle "Indicazioni per la prevenzione dei rischi connessi all'attuazione del PNRR" allegate alla Comunicazione UIF dell'11 aprile 2022, al fine di agevolare gli uffici nell'individuazione delle operazioni sospette da comunicare alla UIF nell'ambito dei procedimenti finanziati con risorse PNRR, è stato approvato l'Allegato n. 4 "Annesso informativo PNRR", al Disciplinare AIPo sopracitato.

Tale allegato avente ad oggetto "Profili comportamentali a rischio da tenere presenti ai fini dell'individuazione e dell'invio di comunicazioni di operazioni sospette all'Unità di informazione finanziaria per l'Italia", è parte integrante dell'Appendice tematica adottata con la Circolare RGS del 15 settembre 2023 n. 27.

Rapporti tra RPCT e Strutture/Unità di coordinamento per il PNRR

Nell'Aggiornamento 2024 al "PNA 2022", tra gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza è indicato il "rafforzamento dell'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione con riguardo alla gestione dei fondi europei e del PNRR".

Considerato che gran parte dell'attenzione del PNA 2022 è concentrata sugli interventi gestiti con risorse del PNRR, l'ANAC ritiene necessario valutare i rapporti tra RPCT e le Direzioni responsabili degli interventi PNRR, l'Unità di coordinamento, per coordinare, monitorare, rendicontare e controllare le attività di gestione degli

interventi previsti.

Al fine di evitare il rischio di duplicazione degli adempimenti, in una logica di riduzione degli oneri, e per ottimizzare lo svolgimento delle attività interne l'ANAC ha raccomandato di assicurare sinergia tra il RPCT e le Direzioni responsabili degli interventi PNRR e l'Unità di coordinamento, in linea con la ratio del PNRR e dell'attuale quadro normativo volto alla semplificazione e all'integrazione.

In generale, il coinvolgimento del RPCT dovrà riguardare:

- la mappatura dei processi;
- il monitoraggio degli interventi del PNRR;
- l'attuazione degli obblighi di trasparenza;
- la gestione dei flussi informativi.

In particolare, è stato previsto di:

- coinvolgere il RPCT nella verifica delle disfunzioni riscontrate nell'attività svolta dalle Strutture/Unità di coordinamento;
- prevedere la collaborazione da parte del RPCT nell'implementazione e aggiornamento della sezione "Amministrazione Trasparente", in cui pubblicare gli atti normativi adottati e gli atti amministrativi emanati per l'attuazione delle misure di competenza;
- garantire, all'occorrenza, la partecipazione delle Strutture/Unità di coordinamento a incontri di coordinamento convocati dal RPCT per la revisione e aggiornamento della mappatura dei processi a rischio e delle misure di prevenzione nell'ambito degli interventi PNRR. A sua volta il RPCT può essere invitato a partecipare alle riunioni delle Strutture/Unità di coordinamento qualora, in base all'ordine del giorno, se ne ravvisi la necessità.

Come sottolineato dalle "Linee Guida per lo svolgimento delle attività di controllo e rendicontazione degli interventi Pnrr di competenza delle Amministrazioni Centrali e dei Soggetti Attuatori", allegate alla Circolare del Ministero dell'Economia e delle Finanze n. 30 del 11 agosto 2022, attività fondamentale e propedeutica alla definizione di un sistema di gestione del rischio è la mappatura dei processi della singola amministrazione, con criteri di priorità. Il PNA 2022 prevede tra i processi da mappare in via prioritaria quelli in cui sono gestite risorse finanziarie del PNRR/PNC e dei fondi strutturali, fermo restando che rimane comunque la necessità che siano presidiati da misure idonee di prevenzione anche tutti quei processi che, pur non direttamente collegati a obiettivi di performance o alla gestione delle risorse del PNRR e dei fondi strutturali, che espongano l'Amministrazione a rischi corruttivi significativi.

ADEMPIMENTI IN MATERIA DI CONFLITTO DI INTERESSI ED INCOMPATIBILITÀ

Al fine di consentire una omogenea applicazione della normativa all'attività e alle procedure dell'Agenzia in materia di incompatibilità e conflitto di interessi, con particolare riferimento alle aree considerate a maggior rischio corruttivo individuate dalla Legge n. 190/2012, negli aggiornamenti precedenti, sono state indicati una serie di criteri generali.

In conformità a quanto previsto dalle Linee guida A.N.A.C n. 15/2019 recanti << Individuazione e gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento di contratti pubblici >>, nel 2024 è stato aggiornato, ai sensi del D. Lgs. 36/2023 e del Codice di comportamento dell'Agenzia aggiornato con delibera n. 48/2023, il modello di dichiarazione che favorisce meccanismi di standardizzazione delle dichiarazioni sostitutive atto a raccogliere le dichiarazioni in materia di conflitto di interessi dei soggetti coinvolti nelle procedure di affidamento di contratti pubblici con particolare riguardo a:

- il RUP;
- i componenti del collegio tecnico (se presenti);
- i componenti della commissione di gara ed il segretario;
- il responsabile della sicurezza;
- il direttore dei lavori o dell'esecuzione del contratto;
- il collaudatore, il soggetto che sottoscrive il contratto per conto della stazione appaltante;
- il soggetto che provvede al pagamento dei corrispettivi (Dirigente/RUP/Responsabile del procedimento);
- il soggetto incaricato del monitoraggio dell'esecuzione del contratto.

Nell'ambito delle procedure di Audit e di monitoraggio del rischio, sono state verificate le dichiarazioni ed effettuati i relativi controlli.

Dal 10 dicembre 2019 è attiva in AlPo la procedura crittografata per la migliore gestione delle segnalazioni di illeciti o irregolarità effettuate dal personale dipendente nell'interesse dell'integrità della pubblica amministrazione, ai sensi dell'art. 54-bis, del decreto legislativo 165/2001 (c.d. whistleblowers). Si tratta di un protocollo di crittografia che garantisce una rafforzata tutela della riservatezza dell'identità del segnalante, del contenuto della segnalazione e della documentazione allegata. Inoltre, con delibera n. 40 del 16.11. 2023, in coerenza con il D. Lgs. n. 24/2023, attuativo della Direttiva Europea n. 1937/2019, è stato approvato il Regolamento per la tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (Whistleblowing policy).

SEZIONE TRASPARENZA

Il principio della trasparenza, introdotto dal D.lgs. n. 150/2009, intesa come accessibilità totale della documentazione amministrativa, da attuarsi attraverso la pubblicazione online di dati, documenti e informazioni in una sezione dedicata all'interno del sito istituzionale ha avuto una prima concreta attuazione attraverso il D.lgs. n. 33/2013 recante Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, che ha imposto strutturazione gerarchica della sezione Amministrazione Trasparente rigida e uniforme per tutta la Pubblica Amministrazione.

La normativa anticorruzione richiama la trasparenza amministrativa come elemento centrale nella strategia di contrasto al fenomeno corruttivo.

Trasparenza è, secondo una accezione più ampia e matura, visibilità e comprensibilità dell'organizzazione e dell'azione amministrativa. In tal senso, la novella dell'articolo 1, della legge 241/1990, intervenuta con la legge 15/2005, ha positivizzato la trasparenza, elevandola – unitamente ad economicità, efficacia, imparzialità e pubblicità – a criterio di decodificazione del generale principio di buon andamento, posto dall'articolo 97 della Costituzione.

Con la legge 190/2012 e, ancor più, con il d.lgs. 33/2013, in seguito modificato ed integrato, la trasparenza - ispirata al canone della total disclosure proprio del Freedom of Information Act (FOIA) - è diventata accessibilità totale, come tale finalizzata a favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

Novità in materia di trasparenza

Le novità in materia di trasparenza riguardano soprattutto la trasparenza dei contratti pubblici a seguito dell'entrata in vigore del d.lgs. n. 36/2023.

La disciplina che dispone sugli obblighi di pubblicazione in materia di contratti pubblici di lavori, servizi e forniture si rinviene oggi all'art. 37 del d.lgs. 33/2013 e nel nuovo Codice dei contratti di cui al d.lgs. n. 36/2023 che ha acquistato efficacia dal 1° luglio 2023 (art. 229, co. 2).

In particolare, sulla trasparenza dei contratti pubblici il nuovo Codice ha previsto:

- che le informazioni e i dati relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture, nonché alle procedure del ciclo di vita dei contratti pubblici, ove non considerati riservati ovvero secretati, siano tempestivamente trasmessi alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP) presso l'ANAC da parte delle stazioni appaltanti e dagli enti concedenti attraverso le piattaforme di approvvigionamento digitale utilizzate per svolgere le procedure di affidamento e di esecuzione dei contratti pubblici (art. 28);
- che spetta alle stazioni appaltanti e agli enti concedenti, al fine di garantire la trasparenza dei dati comunicati alla BDNCP, il compito di assicurare il collegamento tra la sezione «Amministrazione trasparente» del sito istituzionale e la stessa BDNCP, secondo le disposizioni di cui al d.lgs. 33/2013.
- la sostituzione, ad opera dell'art. 224, co. 4 del Codice, dell'art. 37 del d.lgs. 33/2013 rubricato "Obblighi di pubblicazione concernenti i contratti pubblici di lavori, servizi e forniture" con il seguente:

"1. Fermo restando quanto previsto dall'articolo 9-bis e fermi restando gli obblighi di pubblicità legale, le pubbliche amministrazioni e le stazioni appaltanti pubblicano i dati, gli atti e le informazioni secondo quanto previsto dall'articolo 28 del codice dei contratti pubblici di cui al decreto legislativo di attuazione della legge 21 giugno 2022, n. 78.

2. Ai sensi dell'articolo 9-bis, gli obblighi di pubblicazione di cui al comma 1 si intendono assolti attraverso l'invio dei medesimi dati alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici presso l'ANAC e alla banca dati delle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 2 del decreto legislativo 29 dicembre 2011, n. 229, limitatamente alla parte lavori."

- che le disposizioni in materia di pubblicazione di bandi e avvisi e l'art. 29 del d.lgs. 50/2016 recante la disciplina di carattere generale in materia di trasparenza (cfr. Allegato 9 al PNA 2022) sono state applicate fino al 31 dicembre 2023;
- che l'art. 28, co. 3 individua i dati minimi oggetto di pubblicazione e che in ragione di tale norma è stata disposta l'abrogazione, con decorrenza dal 1°luglio 2023, dell'art. 1, co. 32 della legge n. 190/2012.

A completamento del quadro normativo descritto occorre richiamare i provvedimenti dell'Autorità che hanno precisato gli obblighi di pubblicazione e le modalità di attuazione degli stessi a decorrere dal 1° gennaio 2024:

- la deliberazione ANAC n. 261 del 20 giugno 2023;
- la deliberazione ANAC n. 264 del 20 giugno 2023 come modificata dalla delibera ANAC n. 601 del 19 dicembre 2023;
- la deliberazione ANAC n. 601 del 19 dicembre 2023.

Programmazione della trasparenza

Il PNA 2022, aggiornato con delibera ANAC n. 605/2023, ha ribadito che la trasparenza è lo strumento atto a favorire "la più ampia conoscibilità dell'organizzazione e delle attività che ogni amministrazione o ente realizza in favore della comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, sia esterni che interni".

Proprio prendendo le mosse dalla definizione della trasparenza come chiarezza e comprensibilità dell'azione amministrativa, nonché strumento di apertura al dialogo con i cittadini, si può ben comprendere come la stessa abbia potuto e dovuto assumere il rilievo di obiettivo strategico di ogni Amministrazione, fino a costituire un fattore di "valore pubblico".

Conformemente alla normativa vigente e alle indicazioni contenute nei PNA 2019 e 2022 il Piano reca la declinazione degli obiettivi strategici in tema di trasparenza, individuati dal RCPCT per il periodo di riferimento, come di seguito riportati:

- sistematizzazione ed efficientamento dei flussi di protocollazione e gestione delle istanze di accesso, anche attraverso eventuali interventi implementativi sul Protocollo informatico e di accompagnamento formativo del personale interessato;
- consolidamento e implementazione dei percorsi di formazione sulla trasparenza. Promozione di strumenti di condivisione di esperienze e buone pratiche;
- mantenimento e promozione dei più ampi livelli di trasparenza, anche attraverso il miglioramento e l'implementazione dei flussi sottesi ai processi di alimentazione e pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente";
- adeguamento alle nuove modalità di pubblicazione previste per le stazioni appaltanti dal PNA 2022 con riferimento ai dati della sezione "Amministrazione Trasparente", in particolare la sottosezione del ciclo degli appalti.

La sezione Amministrazione Trasparente del sito www.agenziapo.it rispecchia fedelmente l'organizzazione dettata dal decreto e la popolazione dei dati, delle informazioni e dei documenti segue le tempistiche e le attribuzioni di responsabilità indicate al Quadro sinottico sull'adempimento degli obblighi di trasparenza, riportato in coda alla trattazione – Allegato B) Tabella "Obblighi in materia di Trasparenza".

Sull'operato dell'Amministrazione vigila, infine, il Nucleo di Valutazione incaricato di redigere l'attestazione annuale sull'adempimento degli oneri di trasparenza.

Adempimento degli obblighi di pubblicazione e tutela della privacy

Gli adempimenti in materia di trasparenza sono pubblicati sul sito istituzionale dell'Agenzia.

La tabella allegata (Allegato 1 -parte II), recante "Elenco degli obblighi di pubblicazione" dà conto delle fasi del processo di pubblicazione relativo a ciascuno degli obblighi di cui al d.lgs. 33/2013, conformemente alla disciplina interna adottata e alle indicazioni del PNA 2022, aggiornato al 2025.

In particolare, la tabella suindicata è stata aggiornata nel PIAO precedente nella parte relativa alla sottosezione "Bandi di gara e contratti" della sezione "Amministrazione Trasparente", secondo le disposizioni previste dall'allegato 1) Delibera ANAC n. 264 del 20.06.2023, come modificato con delibera 601 del 19 dicembre 2023.

Responsabili delle fasi di acquisizione, elaborazione e trasmissione dei dati sono, di norma, i Dirigenti Responsabili delle Direzioni, che garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare; gli stessi Dirigenti sono anche responsabili della validazione dei dati pubblicati ai sensi della Delibera ANAC 495/2024.

Ciascuno di essi provvede a trasmettere, alla Direzione Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi informativi, gli atti e i documenti di competenza, oggetto di pubblicazione obbligatoria, in formato

aperto, avendo cura di adottare, laddove necessario, le misure idonee per la tutela dei dati personali, secondo i principi di pertinenza, di adeguatezza e di non eccedenza della pubblicazione rispetto alla finalità della trasparenza. Tale Direzione procede alla pubblicazione, sul sito, i dati e i documenti ricevuti.

L'entrata in vigore, nel maggio 2018, del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, titolato "Regolamento generale sulla protezione dei dati" e del d.lgs. 101/2018, che ha conseguentemente adeguato il d.lgs. 196/2003, recante "Codice in materia di protezione dei dati personali", ha ulteriormente riproposto la complessa tematica del contemperamento tra trasparenza e tutela dei dati personali.

L'Agenzia adempie agli obblighi di pubblicazione secondo i criteri di pertinenza, di adeguatezza e di non eccedenza dei dati, minimizzando quelli superflui ai fini dell'accessibilità e conoscibilità e rendendo, comunque, non intellegibili i dati personali e sensibili non indispensabili. In base alle previsioni normative ed alle indicazioni fornite dal Garante Privacy, l'Agenzia è compresa tra le Amministrazioni tenute alla designazione obbligatoria del DPO e, pertanto, ha provveduto a nominare il Responsabile della Protezione dei Dati Personali, individuandolo, come raccomandato da ANAC, in un soggetto diverso dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Stato di attuazione del Piano in ambito trasparenza

L'attività di pubblicazione è proseguita con l'aggiornamento delle sezioni e delle sottosezioni del sito "Amministrazione trasparente" e con il costante adeguamento dei contenuti informativi.

Il RPCT ha svolto una funzione di controllo, non solo successivo e finalizzato a una refertazione periodica, ma continuo, collaborativo e concomitante con gli adempimenti, volto ad assicurare completezza, chiarezza e aggiornamento dei dati e delle informazioni pubblicate, secondo le prescrizioni di legge e le indicazioni ANAC.

L'Organismo Indipendente di Valutazione ha provveduto a rilasciare le previste attestazioni, conformemente alle indicazioni contenute nella delibera ANAC n. 192/2025, riconoscendo la complessiva adeguatezza delle pubblicazioni.

Le attestazioni suddette, così come quelle precedenti, sono pubblicate nella sezione "Amministrazione trasparente – Controlli e rilievi sull'Amministrazione".

Modalità di pubblicazione dei dati

Le pagine della sezione "Amministrazione Trasparente" del portale di Ateneo sono redatte secondo i principi stabiliti dalla normativa vigente in relazione alla trasparenza ed ai contenuti minimi dei siti pubblici, alla visibilità dei contenuti, all'aggiornamento, all'accessibilità e all'usabilità, alla classificazione e alla semantica, ai formati aperti e ai contenuti aperti. I dati sono aggiornati e implementati costantemente, nel rispetto delle scadenze previste e pubblicati in parte automaticamente e in parte manualmente.

Monitoraggio dati pubblicati

Il RPCT, con l'ausilio dell'ufficio gestione ciclo performance, monitora e vigila costantemente circa l'attuazione degli obblighi di trasparenza, avvalendosi delle "Linee guida operative AIPo in tema di trasparenza", integrate ad uso interno con indicazioni circa i controlli e i solleciti effettuati relativamente agli obblighi di pubblicazione, allo scopo di dettagliare lo stato dell'attuazione degli obblighi di pubblicazione e di evidenziare le criticità pendenti.

Il monitoraggio è effettuato trimestralmente e consente al RPCT di verificare periodicamente che sia stata data attuazione ai contenuti del presente Piano, segnalando all'organo di indirizzo politico e al Nucleo di Valutazione eventuali significativi scostamenti (in particolare i casi di grave ritardo o di mancato adempimento degli obblighi di pubblicazione).

L'ufficio gestione ciclo performance fornisce inoltre le indicazioni necessarie a garantire uniformità di pubblicazione con la produzione di circolari, FAQ e istruzioni operative, attraverso incontri periodici con dirigenti e referenti anticorruzione.

Nel corso del triennio di riferimento del presente Piano, si valuterà di aggiornare le linee guida suindicate.

Dati ulteriori

Relativamente ai "dati ulteriori", considerata la discrezionalità molto ampia concessa alle singole Amministrazioni e in ragione delle proprie caratteristiche strutturali e funzionali l'AIPo pubblica:

- la sezione "Permessi Studio", dove è possibile trovare i provvedimenti relativi all'istituto;
- la sezione "Flotta di rappresentanza e auto di servizio", in cui sono pubblicati i dati relativi al parco automezzi dell'Agenzia;

- la sezione *“Determina approvazione perizie di variante”*, in cui sono pubblicati i dati relativi alle perizie di variante adottate ogni anno dalle varie direzioni;
- la sezione *“Pubblicazione dati relativi alle assunzioni obbligatorie categorie protette”*, in cui si pubblicano i dati relativi agli adempimenti connessi dell’Agenzia;
- la sezione *“Piano strategico aziendale”*, in cui è pubblicato il Piano Strategico dell’Agenzia;
- la sezione *“Mappa dei processi”*, in cui sono pubblicati i documenti relativi alla mappa dei processi aziendali ed eventuali aggiornamenti;
- la sezione *“Responsabile della transizione al digitale”* in cui sono pubblicati i documenti relativi all’incarico di RTD dell’Agenzia;
- la sezione *“Data Protection Officer _Responsabile della Protezione dei dati”*, in cui sono pubblicati i documenti relativi all’incarico di DPO dell’Agenzia;
- la sezione *“Mobility Management”* in cui pubblicano i dati relativi alle politiche sulla mobilità.

Ulteriori dati di cui si ritiene necessaria una diffusione ampia e completa saranno pubblicati a cura delle singole strutture dell’Agenzia in coordinamento con il RPCT.

Accesso civico e Registro degli accessi

Il diritto di accesso civico consente alla cittadinanza di conoscere i dati, i documenti e le informazioni detenuti dalle pubbliche amministrazioni, a parte specifiche eccezioni espressamente previste dalla legge.

In merito, l’Agenzia ha adottato lo specifico Regolamento sul diritto di accesso documentale, civico e generalizzato, che detta le modalità operative per l’esercizio del diritto di accesso civico, distinguendolo dal diritto di accesso documentale (capo V della l. 241/1990), che esula dagli ambiti della trasparenza, dal momento che si tratta di un diritto esercitabile solo dai titolari di un interesse soggettivo giuridicamente tutelato.

Al fine di facilitare l’esercizio del diritto di accesso, l’Agenzia ha pubblicato le informazioni e la necessaria modulistica nelle seguenti parti del proprio sito istituzionale, sezione *“Altri contenuti”*, sottosezione *“Accesso civico”*, di Amministrazione trasparente.

Come previsto dalle Linee guida dell’Autorità Nazionale Anticorruzione relative all’accesso generalizzato (c.d. FOIA) e dalle relative Circolari del Dipartimento della Funzione Pubblica, è predisposto un registro degli accessi, in cui sono raccolte tutte le formazioni relative alle richieste di accesso pervenute all’amministrazione, previo oscuramento dei dati personali eventualmente presenti.

Il Registro degli accessi è pubblicato semestralmente come previsto dalle Linee Guida ANAC.

Giornata della trasparenza

Le Giornate della Trasparenza rappresentano il momento di confronto in cui il Direttore, il RPCT e i dirigenti dell’Agenzia condividono sia con la comunità dell’Agenzia che con gli stakeholder esterni le novità in materia di anticorruzione e trasparenza e lo stato di attuazione del Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell’Agenzia all’interno del PIAO.

Esse rappresentano un momento di formazione, confronto e ascolto sia per indicare le informazioni di concreto interesse per la collettività sia per migliorare la qualità dei servizi e il controllo sociale dell’attività dell’amministrazione.

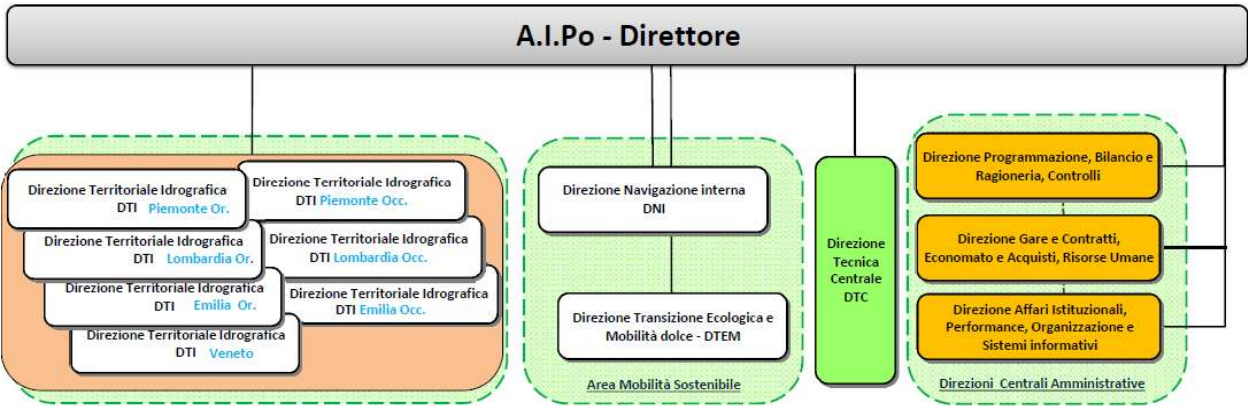
La Giornata della Trasparenza 2025 si è tenuta in data 3 ottobre 2025; i dettagli sono pubblicati sul sito istituzionale al link seguente:

<https://www.agenziapo.it/content/giornata-della-trasparenza-aipo-parma-3-ottobre-2025>

SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1. ARTICOLAZIONE ORGANIZZATIVA

L'attuale assetto organizzativo è il seguente:



Il personale in servizio effettivo al 1° gennaio 2026 consta di 319 unità (oltre a n. 13 unità con contratto interinale di cui n. 3 amministrativi per sede centrale e n. 10 tecnici per Ciclovía VEN_TO), così suddivise:

CONSISTENZA PERSONALE IN SERVIZIO DI RUOLO A TEMPO INDETERMINATO AL 01.01.2026:			
SETTORE	N° DIP.PERS.COMPARTO	DIRIGENTI	TOTALE
DIREZIONE	7		7
DIREZIONE Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi informativi	13	1	14
DIREZIONE Gare e Contratti, Economato e Acquisti, Risorse Umane	17	1	18
DIREZIONE Transizione Ecologica e Mobilità dolce - DTEM	9	1	10
DIREZIONE Programmazione, Bilancio e Ragioneria, Controlli	12	1	13
DIREZIONE TECNICA CENTRALE	19	1	20
AREA PO VENETO	25	1	26
AREA PO LOMBARDO	55	2	57
AREA PO EMILIANO	59	2	61
AREA PO PIEMONTESE	41	2	43
DIREZIONE NAVIGAZIONE INTERNA	49	1	50
TOTALE	306	13	319

3.2. Organizzazione del lavoro agile

In questa sezione sono indicati gli istituti del lavoro agile, stabiliti sia dalla normativa vigente che dalla contrattazione collettiva nazionale, la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, in particolare in modalità agile, adottati da AIPo.

3.3. La normativa sul lavoro agile

In Italia il c.d. lavoro agile è stato introdotto dall'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81. Con tale norma il legislatore ha previsto una specifica modalità di svolgimento del lavoro subordinato da remoto conferendogli, da un lato, autonoma disciplina e, dall'altro, differenziando tale nuova modalità di prestazione dal telelavoro, che già riscontrava una normativa di riferimento sia nel settore pubblico sia nel settore privato.

Il lavoro agile in AIPo è disciplinato, in coerenza con la vigente normativa legislativa e contrattuale in materia, attraverso il nuovo Regolamento attuativo del lavoro agile approvato con determina n.ro 89 del 31 gennaio 2023, aggiornato con determina n.ro 90 del 26 gennaio 2024 e di prossimo aggiornamento.

3.4 Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

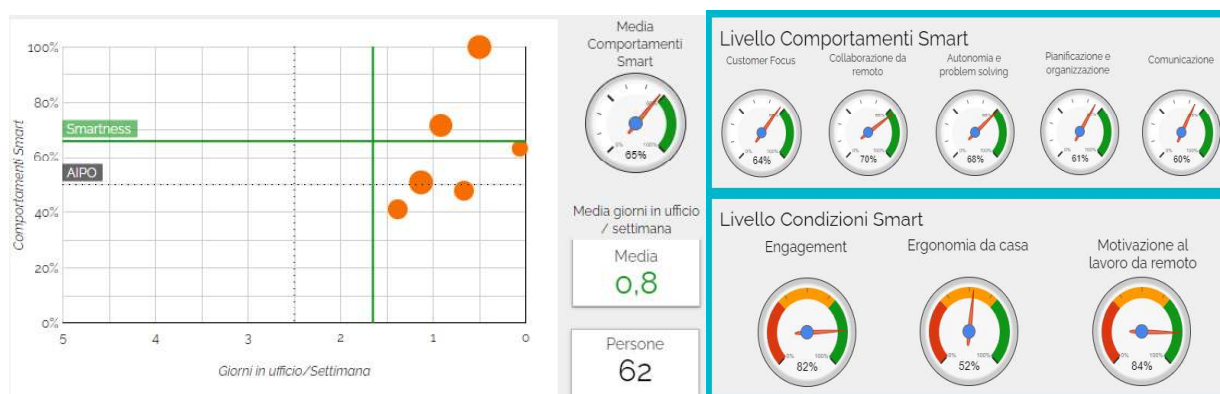
L'attuazione del Lavoro Agile in AIPo ha avuto applicazione nel contesto emergenziale nel 2021 quando è stato coinvolto la maggioranza del personale, in una percentuale del 65%, superiore al minimo del 15% previsto dalla normativa nazionale (DPCM 15 ottobre 2021) e del 50% previsto dalle normative precedenti.

Prima redazione del POLA per AIPo (2022)

Dopo un'accurata analisi svolta è stato possibile analizzare il complesso organizzativo di **AIPo identificando un contesto favorevole, su tutti i principali fronti di analisi, si è arrivati all'introduzione strutturata del lavoro agile.**

E' stata realizzata una **analisi organizzativa con il personale Dirigente** attraverso il tool Smatrix, sui comportamenti e condizioni del Lavoro Agile presenti in AIPo sono emersi due dimensioni di Cultura Organizzativa:

- **Direzioni Centrali.** Con una cultura del Lavoro Agile determinata probabilmente da un maggiore spinta della *eLeadership* dei dirigenti delle *Direzioni Centrali* che hanno consentito un Engagement (livello di coinvolgimento di un lavoratore rispetto al proprio team e l'adesione ai valori dell'azienda) molto elevato pari all'82%.



- **Direzioni Tecniche e uffici Operativi.** Con un all'Engagement pari al 65%, con una media potenziale dei giorni di ufficio pari al 2,8 (con forti diversità tra le sedi) approccio forse più legato a una Cultura Organizzativa meno propensa al lavoro in *Autonomia e Problem Solving* (il 42% contro il 68% delle *Direzioni Centrali*). Probabilmente nelle *Direzioni Tecniche e negli uffici Operativi* che potrebbe essere stato utilizzato un approccio che ha finora relegato il Lavoro Agile maggiormente per gli aspetti contingenti, emergenziali e legati al Lavoro da Remoto.



Dall'analisi sul personale dirigente emerge in sintesi una situazione duale dove all'interno dell'agenzia convivono principalmente 2 contesti che, principalmente in virtù delle attività svolte, hanno un accesso al lavoro agile differente: se da un lato le direzioni centrali hanno le condizioni ideali in termini di digitalizzazione delle attività per l'adozione del lavoro agile, le direzioni territoriali hanno una predisposizione inferiore a causa della relazione diretta con il territorio (a meno delle figure di coordinamento).

Avvio del lavoro agile strutturato nel 2022

L'Agenzia, con delibera n.ro 26 del 19 maggio 2022, ha approvato il nuovo Regolamento per l'utilizzo degli strumenti informatici e, con delibera n.ro 32 del 30 giugno 2022, ha successivamente approvato il piano ICT (Piano triennale per l'Informatica 2022-2024, poi aggiornato da ultimo con delibera n. 45 del 22 dicembre 2025).

Successivamente l'Agenzia, con delibera n. 33 del 30 giugno 2022, ha approvato, per la prima volta, il PIAO (Piano Integrato di attività e di organizzazione), in cui è confluito, nell'apposita Sezione, il POLA (Piano Operativo del Lavoro Agile), a sua volta approvato con determina direttoriale n. 642 del 16.06.2022.

Sulla scorta di tale documento, dal 1° luglio 2022 è stato dato avvio al lavoro agile strutturato, con la sottoscrizione degli accordi individuali, da parte dei dipendenti interessati e/o in possesso dei relativi requisiti. Sono stati inoltre consegnati ai dipendenti i pc portatili, con annessa strumentazione accessoria, necessaria all'espletamento dell'attività in lavoro agile.

Con determina direttoriale n. 89 del 31/01/2023 e poi con determina n. 90 del 26/01/2024 sono stati aggiornati i criteri del Regolamento attuativo del lavoro agile, in attuazione del D. Lgs. 105/2022 e del nuovo CCNL 2019-2021, funzioni locali. La documentazione aggiornata viene pubblicata sul portale della trasparenza di AIPo, nella sezione "Altri contenuti – Dati ulteriori".

Con determina n. 1357 del 31.10.2025, si è provveduto poi ad aggiornare l'analisi dei principali processi interni all'Agenzia, al fine di individuare le attività c.d. smartabili.

È stato inoltre approvato, con delibera n. ro 48 del 14 dicembre 2023, l'aggiornamento al Codice di Comportamento dell'Agenzia ai sensi del D.P.R. 81/2023 con il quale sono state introdotte delle modifiche al D.P.R. 62/2013 Codice di Comportamento in materia di corretto utilizzo delle tecnologie informatiche, dei mezzi di informazioni e social media da parte dei dipendenti pubblici e su obblighi e doveri di formazione sui temi dell'etica pubblica.

L'obiettivo che AIPo intende perseguire è dunque quello di *favorire la diffusione di un nuovo modello culturale basato sulla flessibilità organizzativa, su una visione organizzativa del lavoro orientata a stimolare e ad accrescere l'autonomia e la responsabilità dei/delle lavoratori/lavoratrici, orientata al risultato ed al contempo di promuovere e consentire una maggiore e migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.*

La strategia relativa alle modalità applicative del lavoro agile in AIPo tiene conto delle caratteristiche peculiari delle attività svolte dall'Agenzia al fine di:

1. regolamentare l'utilizzo del lavoro agile in modo adeguato e modulato in funzione della tipologia di attività, garantendo il mantenimento e/o l'aumento del livello quali-quantitativo delle prestazioni dell'Agenzia previsto negli atti di programmazione;
2. garantire ai dipendenti che ne fruiscono di non subire penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera;
3. attuare le misure organizzative/procedure, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.

ANALISI DELLA SALUTE DELL'AGENZIA

Salute organizzativa

Vengono analizzati i seguenti elementi di salute organizzativa:

- **Coordinamento organizzativo** del Lavoro Agile **presente** a livello di: CENTRALE AFFARI ISTITUZIONALI, PERFORMANCE, ORGANIZZAZIONE, SISTEMI INFORMATIVI, con il supporto delle altre Direzioni, in particolar modo la Direzione Risorse Umane;
- **Monitoraggio** del Lavoro Agile **presente** a livello di: Sistemi Informativi – DIREZIONE CENTRALE AFFARI ISTITUZIONALI, PERFORMANCE, ORGANIZZAZIONE, SISTEMI INFORMATIVI con il supporto delle altre Direzioni, in particolar modo la Direzione Risorse Umane e la Direzione Tecnica Centrale;
- **Help desk informatico** dedicato al Lavoro Agile **presente** a livello di: Sistemi Informativi – SERVIZIO SISTEMI INFORMATIVI
- **Programmazione per obiettivi** e/o per progetti e/o per processi **presente** a livello di: DIRETTORE/DIRIGENTI

Salute tecnologica

La strumentazione tecnologica (hardware e software), sia di sistema che individuale, è stata opportunamente adeguata, tenendo conto dell'evoluzione informatico-tecnologica in corso e garantendo la massima sicurezza delle nuove modalità di lavoro.

Ogni dipendente ha assegnato in uso il proprio personal computer portatile. Non è, perciò, necessario l'utilizzo di strumentazione privata se non per la connettività necessaria all'accesso Internet fuori dalla sede. Il personale in possesso della strumentazione portatile utilizza la medesima, con gli adattamenti tecnologici del caso, in sostituzione del computer fisso anche durante le giornate di lavoro "in presenza".

La strumentazione software si è notevolmente efficientata, grazie all'introduzione della VPN (sistema criptato di collegamento da remoto) e di Microsoft 365.

Durante le giornate lavorative in modalità di smart working, il personale usa la propria connettività, presso le sedi dell'Agenzia è invece presente la connessione cablata presso tutte le postazioni di lavoro. In particolare, presso la sede centrale è disponibile la rete wi-fi pubblica erogata da Lepida.

La condivisione dei documenti, a partire dal 2022, è passata parzialmente dai sistemi attuali basati su *file system* a dei sistemi collaborativi e strutturati compresi nel sistema di gestione documentale.

Salute Professionale

Nel corso del 2025 un'elevata percentuale di lavoratori agili ha partecipato a corsi di formazione su e-Leadership, Project Management, competenze digitali di base e soft skills.

Si evidenzia, inoltre, che la maggior parte dei lavoratori agili utilizza tutte le tecnologie di Virtual Conference, Visual Management e Agile Meeting.

Nel corso del triennio 2026-2028 continuerà l'attività formativa per i lavoratori agili.

3.5 Modalità attuative del lavoro agile

Ferme restando le deroghe alla disciplina generale sul lavoro agile, tuttora previste dalla normativa vigente la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile risponde ai criteri riportati in elenco:

- La prestazione lavorativa in modalità agile può essere resa da tutti/e i/le dipendenti a tempo determinato e indeterminato, anche in regime di part – time, con percentuale di presenza in servizio superiore al 50%, compresi i/le Dirigenti, in servizio presso l'Agenzia, con almeno sei mesi di servizio, se compatibile con la tipologia di attività svolta, con esclusione del personale inquadrato nei profili riconducibili ad attività non "smartabile".
- Lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile è autorizzato con la sottoscrizione di un accordo individuale tra il dipendente e l'Agenzia, nella persona del Dirigente di assegnazione.
- La modalità del rapporto di lavoro in modalità agile è compatibile con gli incarichi di Responsabile di Struttura organizzativa o altro incarico di responsabilità ferma restando l'esigenza di contemperare detta modalità operativa con il più efficace coordinamento della struttura di appartenenza.

3.6 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Strutture e soggetti coinvolti: ruoli e funzioni

In un quadro di competenze tanto complesso quanto organizzato, tutti i dirigenti sono chiamati a svolgere un ruolo fondamentale di promozione dell'innovazione dei sistemi organizzativi. Nella descrizione di seguito sono riportati in sintesi i ruoli e le funzioni dei soggetti e delle strutture coinvolte nel processo.

Nell'ambito del processo di attuazione del lavoro agile le figure apicali hanno un ruolo chiave in quanto è sulla base del rapporto fiduciario tra dirigenti e lavoratori che si gioca l'efficacia e l'efficienza dell'applicazione di modalità di lavoro il cui fattore critico di successo è rappresentato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per fasi, attività e obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

Ai fini dello sviluppo del lavoro agile il presupposto è quindi un cambiamento di stile manageriale e di leadership. I dirigenti, inoltre, oltre a essere potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa recate dall'articolo 14 della legge n. 124/2015, sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali. I dirigenti sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa e a valutare eventuali interventi migliorativi. Sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile. Resta ferma la loro autonomia, nell'ambito dei criteri fissati nell'atto organizzativo interno, nell'individuare le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, definendo per ciascuna lavoratrice o ciascun lavoratore le priorità e garantendo l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione.

La definizione, l'aggiornamento e la realizzazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile di AIPo coinvolgono i seguenti attori:

Direttore

Indirizza, monitora e supporta la realizzazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile con particolare riguardo:

- allo sviluppo delle competenze manageriali e digitali;
- alla valorizzazione del capitale umano.
- alle informative normative/regolamentari ed in materia di privacy e sicurezza sul lavoro in collaborazione con il DPO e l'RSPP.

Direzione Centrale Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi informativi

- Organizza e coordina l'elaborazione, l'aggiornamento e l'attuazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile con particolare riguardo:
 - alla definizione e manutenzione evolutiva della sezione dedicata al lavoro agile del PIAO dell'Agenzia;
 - agli indicatori di efficienza e di efficacia delle performance organizzativa dell'Agenzia, ove previsti;
 - alla mappatura dei processi, finalizzata alla loro reingegnerizzazione;
 - le procedure di attivazione e il monitoraggio del Lavoro Agile;
 - il processo di valutazione della performance.

Direzione - Direzione centrale Gare e Contratti, Economato e Acquisti, Risorse Umane

- Organizza e gestisce le iniziative di formazione correlate con il lavoro agile;
- Svolge gli adempimenti di competenza, previsti ai fini del monitoraggio e in conformità agli indicatori del PIAO;
- Gestisce la documentazione da inserire nel fascicolo del personale.

Dirigenti e Incaricati di Elevata Qualificazione

Coordinano le prestazioni lavorative dei loro team "misti":

- assicurando la pianificazione delle attività e la gestione per obiettivi, anche di breve/medio termine, fornendo feedback continuativi ai collaboratori e valorizzando i risultati conseguiti;
- presidiando la corretta applicazione delle Policy dell'Ente;
- supportando le attività connesse alla reingegnerizzazione/digitalizzazione dei processi;
- promuovendo l'empowerment delle risorse, la proattività e l'innovazione;

- curando la motivazione dei collaboratori e il monitoraggio del clima organizzativo;
- supportando le direzioni competenti nell'attività di monitoraggio, da svolgersi in conformità agli indicatori del PIAO.

Direzione Centrale AFFARI ISTITUZIONALI, Performance, Organizzazione e Sistemi informativi - Ufficio Sistema documentale, Sistemi Informativi e Digitalizzazione

Cura il processo di transizione digitale a supporto del Lavoro Agile:

- supportando le scelte e curando l'implementazione delle soluzioni tecnologiche, con particolare riguardo alle esigenze di efficienza e di sicurezza delle comunicazioni e delle banche dati;
- gestendo gli acquisti di competenza (servizi ICT, HW e SW);
- assicurando l'assistenza tecnica al personale.

Responsabile Transizione Digitale

Collabora alla mappatura e reingegnerizzazione dei processi. Coordina le politiche di acquisto e configurazione delle risorse HW e SW necessarie.

Rappresentanze Sindacali

Le Rappresentanze Sindacali svolgono un importante ruolo:

- come sostenitrici di una nuova concezione dell'organizzazione che pone al centro il rapporto fiduciario, l'autonomia responsabile e lo sviluppo delle competenze delle persone;
- di raccordo tra le strategie organizzative dell'Agenzia e le esigenze di benessere e di inclusione dei lavoratori.
- Il presente documento è già stato oggetto di informativa con le Rappresentanze Sindacali.

Comitato Unico di Garanzia: (CUG)

In coerenza con le indicazioni della Direttiva 2/2019 che ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni del Comitato:

- contribuisce al processo di innovazione organizzativa con particolare riguardo al benessere organizzativo, alla conciliazione dei tempi di lavoro e di vita privata ed all'inclusione dei lavoratori in situazioni di disagio.

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Tale organo acquisisce un ruolo fondamentale a supporto:

- della reingegnerizzazione e della gestione del processo di valutazione e sviluppo della performance nell'Ente;
- della progettazione ed avvio della Valutazione c.d. Partecipativa della performance organizzativa dell'Agenzia.

Elementi gestionali e organizzativi: strumento e processo

Lo strumento per la gestione e l'organizzazione del lavoro agile è il regolamento, approvato con determina n. 642/2022 e successivamente aggiornato con determine n. 89/2023 e n. 90/2024, che fornisce tutte le indicazioni a dirigenti, incaricati di E.Q. e lavoratori per una gestione efficace del lavoro agile.

Il regolamento di AIPO è costituito dai seguenti articoli:

- Art. 1 Destinatari
- Art. 2 Luogo di svolgimento
- Art. 3 Diritto alla disconnessione
- Art. 4 Individuazione delle attività
- Art. 5 Accordo individuale di lavoro a distanza
- Art. 6 Strumenti di lavoro e controllo
- Art. 7 Trattamento giuridico economico
- Art. 8 Obblighi di custodia e riservatezza
- Art. 9 Privacy
- Art. 10 Sicurezza sul lavoro
- Art. 11 Formazione
- Art. 12 Coworking
- Art. 13 Normativa di rinvio

È previsto che ciascun lavoratore proceda alla sottoscrizione dell'**accordo di lavoro agile** che indica:

- informazioni identificative del/della dipendente e della struttura di appartenenza;
- modalità di realizzazione;
- tempi della prestazione in modalità di lavoro agile - con l'indicazione delle giornate (giorno/i fisso/i alla settimana). Dovranno essere, inoltre, indicate anche le modalità e le tempistiche del recesso anticipato motivato;
- fascia di contattabilità e diritto alla disconnessione;
- le attività o gli obiettivi assegnati al lavoratore nelle giornate di smart working, concordate con il dirigente di riferimento, da aggiornare periodicamente anche tramite comunicazione e-mail;
- le modalità e le rendicontazioni di verifica periodica delle attività e dei risultati.

La procedura per l'avvio della prestazione in modalità di lavoro agile è organizzata in 5 fasi:

1. Istanza di accesso al lavoro agile
2. Predisposizione dell'accordo individuale
3. Assolvimento obblighi di sicurezza del lavoro
4. Sottoscrizione dell'accordo individuale
5. Avvio del lavoro agile

3.7 Programma di sviluppo del lavoro agile

Premessa

In AIPO, il Programma triennale di sviluppo del lavoro agile si inserisce in un processo più ampio di riorganizzazione che ha identificato una specifica finalità: dotare l'organizzazione di una struttura flessibile, capace di adattarsi tempestivamente ai cambiamenti in atto e di rispondere con rapidità alle richieste provenienti dall'esterno, mantenendo allo stesso tempo il focus sulla propria mission e valorizzando le competenze professionali dei dipendenti.

Sulla base dell'attività di monitoraggio sul lavoro agile in AIPO, svolta nel mese di novembre 2025, sono emersi i seguenti dati.

Risultati questionario

Il questionario è stato somministrato nel periodo 13 novembre 2025 – 10 dicembre 2025 coinvolgendo complessivamente 191 persone di AIPO che hanno sottoscritto l'accordo individuale.

Il questionario era anonimo e ha voluto analizzare:

- La conciliazione Vita-Lavoro
- L'organizzazione del lavoro
- La collaborazione con i colleghi
- La collaborazione con il responsabile

In termini di risposta sono pervenute complessivamente 158 risposte pari al **82,72% del campione**, risultato da considerare **estremamente positivo** in termini di partecipazione e di completezza del campione analizzato.

Rispetto all'area **conciliazione vita – lavoro** il lavoro agile è stato considerato **positivo per il 89,24% dei rispondenti** (nessun negativo), segnalando come elementi di miglioramento:

- Far coincidere gli orari di lavoro agile con l'orario di ufficio delle persone con cui è necessario interagire.
- Organizzazione degli spazi domestici
- Mantenere la separazione tra lavoro e vita personale:
- Migliorare la regolamentazione dell'orario di reperibilità e garantire il diritto alla disconnessione.

Rispetto all'area **organizzazione del lavoro** la giornata in lavoro agile è stato considerato **positiva per il 93,04 % dei rispondenti** con una percentuale del 86 % che ha avuto accesso alle principali informazioni necessarie per il proprio lavoro.

Si segnalano come elementi di miglioramento:

- Fornire un cellulare aziendale per comunicazioni di lavoro
- Maggiore flessibilità oraria
- Miglioramenti tecnologici e assistenza informatica
- Maggiore fiducia e percezione positiva del lavoro agile
- Incentivi e supporto finanziario

Rispetto all'area **collaborazione con i colleghi** è stata valutata **positiva per il 88,61 %** dei rispondenti (solo 2 negativi). Gli strumenti maggiormente utilizzati per la comunicazione sono: Telefono, E-Mail, Chat istantanea Esterna e Chat istantanea interna. Si segnalano come elementi di miglioramento:

- Comunicazione e strumenti collaborativi
- Maggiore formazione informatica
- Gestione degli orari e comunicazione efficace
- Collaborazione e condivisione di compiti
- Mantenere un contatto diretto e immediato

Rispetto all'area **collaborazione con il responsabile** è stata valutata **positiva per il 89 %** dei rispondenti (solo 1 rispondente negativo). Si segnalano come elementi di miglioramento:

- Maggiore interazione e disponibilità dei responsabili
- Formazione e miglioramento degli strumenti
- Comunicazione chiara e organizzazione
- Utilizzo efficace degli strumenti di comunicazione
- Collaborazione e coinvolgimento

Il **gradimento complessivo** (*Come valuti il progetto di Lavoro Agile in AIPO?*) per il progetto è di **4,14 su 5** evidenziando un **risultato estremamente positivo**.

3.8 Piano di lavoro agile 2026-2028

A seguito del lavoro svolto di analisi e monitoraggio, AIPO ha deciso di intraprendere una serie di azioni nel triennio 2026-2028 allo scopo di venire incontro alle esigenze nate dall'ascolto dell'organizzazione e al tempo stesso degli obiettivi specifici del lavoro agile.

1. Rilevazione del grado di soddisfazione dei lavoratori e dei responsabili del lavoro agile
2. Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi con particolare riferimento alle figure dei Dirigenti e degli incaricati di E.Q.
3. Supportare l'organizzazione nell'utilizzo e adozione degli strumenti di collaborazione e pianificazione (es. Teams, SharePoint, ...) e di gestione del lavoro, anche in modalità agile (firma digitale, VPN, videoconferenza, etc.)
4. Valutare eventuale revisione del regolamento e accordo di lavoro agile in relazione ai contenuti.

Relativamente a tali attività l'agenzia intende organizzare iniziative specifiche in termini di formazione, strumenti e attività interne volte a traguardare le azioni descritte.

3.9 Monitoraggio del lavoro agile

AIPO si impegna a mantenere un monitoraggio periodico attraverso la realizzazione di un ascolto qualitativo e/o quantitativo sia sul personale direttamente coinvolto dal lavoro agile sia alle figure di coordinamento come dirigenti e incaricati di E.Q.

Il lavoro agile è considerato un'opportunità significativa per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi lavorativi, e raggiungere gli obiettivi dell'amministrazione. Le principali motivazioni a supporto dell'adozione del lavoro agile comprendono:

1. **Maggiore flessibilità e bilanciamento** tra vita lavorativa e personale. Indicatore di impatto: valutazione tramite somministrazione di questionario di gradimento.
2. **Garanzia del mantenimento della produttività** in coerenza con la pianificazione del sistema di valutazione della performance. Indicatore di impatto: Relazione performance.
3. **Inclusività e accessibilità** per dipendenti che abbiano esigenze particolari (a titolo esemplificativo, distanza chilometrica dal luogo di lavoro etc.). Indicatore di impatto: relazione del responsabile dell'inclusione e dell'accessibilità.
4. **Analisi costi-benefici** anche con riguardo al riconoscimento del buono pasto. Indicatore di impatto: numero di buoni pasto erogati.

5. **Garantire il contenimento delle ore di lavoro straordinario.** Indicatore di impatto: rendicontazione da parte dell'Ufficio Risorse Umane.

In AIPO l'implementazione del lavoro agile non ha mostrato problematiche, in quanto, dalla gestione tecnico-amministrativa dei processi non sono emerse particolari criticità. Le Direzioni coinvolte continueranno a fare le proprie verifiche, ivi incluso l'ufficio AUDIT.

La rendicontazione delle attività svolte in modalità agile avviene tramite l'applicativo utilizzato per la rilevazione delle presenze, previa verifica del dirigente di assegnazione.

Per quanto riguarda la performance del 2025 il lavoro agile – integrato con l'esecuzione delle prestazioni in presenza - ha di fatto contribuito al miglioramento della prestazione dell'Agenzia, attestato dal fatto che tutti gli obiettivi dirigenziali e di comparto sono stati raggiunti al 100%. Inoltre, con la delibera n. 38/2024, è stato anche aggiornato il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) dell'Agenzia.

Infine, la rilevazione della customer satisfaction interna ed esterna dell'ente per l'annualità 2025 ha evidenziato un ottimo livello di soddisfazione, come dimostrato dai dati raccolti ai fini della performance organizzativa 2025.

3.10 - Piano triennale dei fabbisogni del personale e formazione

Riferimenti normativi:

- articolo 6 del d.l. 80/2021, convertito in legge 113/2021 (introduzione nell'ordinamento del PIAO – Piano integrato di attività e organizzazione);
- articolo 6 del d.lgs. 165/2001 (PTFP - Piano triennale dei fabbisogni di personale);
- articolo 1, comma 1, lett. a) del d.p.r. 81/2022 (soppressione adempimenti correlati al PTFP e assorbimento del medesimo nel PIAO);
- articolo 4, comma 1, lett. c) del decreto ministeriale n. 132/2022 (contenente gli Schemi attuativi del PIAO);
- articolo 3, comma 5, 5° capoverso D.L. 90/2014, convertito dalla Legge n.114/2014;
- articolo 3, commi 6-quinquies e 6-sexies, inseriti nel D.L. 44/2023 dalla Legge di conversione n. 74/2023;
- articolo 1, comma 557 o 562, della legge 296/2006 (tetto di spesa di personale in valore assoluto);
- linee guida in materia di programmazione dei fabbisogni di personale del Dipartimento per la Funzione Pubblica, emanate in data 08/05/2018 e integrate in data 02/08/2022;
- articolo 33 del d.lgs. 165/2001 (verifica delle eccedenze di personale).

3.10 Piano triennale dei fabbisogni di personale	3.10.1 Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente	CONSISTENZA DEL PERSONALE COMPLESSIVA AL 31/12/2025: TOTALE: n. 319 unità di personale (a tempo indeterminato) <i>di cui:</i> n. 309 a tempo pieno n. 10 a tempo parziale SUDDIVISIONE DEL PERSONALE NELLE AREE DI INQUADRAMENTO E NEI PROFILI PROFESSIONALI n. 13 Dirigenti <i>così articolati:</i> n. 3 Dirigenti amministrativi n. 10 Dirigenti tecnici n. 135 “AREA DEI FUNZIONARI ED EQ” <i>così articolati:</i> n. 51 Funzionario amministrativo - contabile n. 1 Funzionario specialista nella Comunicazione e Informazione n. 1 Funzionario informatico n. 82 Funzionario tecnico n. 127 “AREA DEGLI ISTRUTTORI” <i>così articolati:</i> n. 47 Istruttore amministrativo-contabile n. 79 Istruttore tecnico n. 1 Istruttore informatico n. 44 “AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI” <i>così articolati:</i> n. 10 Collaboratore amministrativo n. 34 Collaboratore tecnico
---	---	--

	Consistenza del personale COMPARTO per profilo professionale e per funzione dirigenziale triennio 2026-2028 AL 31/12/2025																
	N. Prof. Occupati e in servizio	Profili professionali vigenti	Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi Informativi	Direzione Gare e Contratti, Economato e Acquisti, Risorse Umane	DTC	DTEM	Direzione Programmazione, Bilancio e Regimenrio, Contratti	Direzione	Veneto	Emilia Orientale	Emilia Occidentale	Lombardia Orientale	Lombardia Occidentale	Piemonte Orientale	Piemonte Occidentale	NI	
	51	Funzionario amministrativo - contabile	6	11	1	1	8	3	3	3	2	3	4	2	1	3	
	1	Funzionario Specialista nella Comunicazione e Informazione	1														
	82	Funzionario Tecnico			7	6		3	6	9	11	7	11	7	9	6	
	1	Funzionario Informatico	1														
	47	Istruttore Amministrativo - contabile	4	4	5	1	4		2	4	3	4	3	6	3	4	
	1	Istruttore Informatico	1														
	79	Istruttore tecnico		1	3	1		1	12	10	15	9	8	9	3	7	
	10	Collaboratore Amministrativo			1				1		1	2	2	1		2	
	34	Collaboratore Tecnico		1	2				1	1		1	1			27	
	306		13	17	19	9	12	7	25	27	32	26	29	25	16	49	
	POSTI VACANTI TRIENNIO 2026-2028																
	Distribuzione profilo professionali VACANTI PERSONALE COMPARTO per funzione dirigenziale triennio 2026-2028 al 31.12.2025																
	N. Prof. VACANTI	Profili professionali vigenti	Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi Informativi	Direzione Gare e Contratti, Economato e Acquisti, Risorse Umane	DTC	DTEM	Direzione Programmazione, Bilancio e Regimenrio, Contratti	Direzione	Veneto	Emilia Orientale	Emilia Occidentale	Lombardia Orientale	Lombardia Occidentale	Piemonte Orientale	Piemonte Occidentale	NI	
	1	Funzionario amministrativo - contabile	1														
	7	Funzionario Tecnico							2			2		1	1	1	
1	Funzionario Informatico	1															
6	Istruttore Amministrativo - contabile		2	1		1					1	1					
	Istruttore Informatico																
6	Istruttore tecnico								2			2	1		1		
	Collaboratore Amministrativo																
	Collaboratore Tecnico																
21		2	2	1		1		2	2		3	3	2	1	2		
3.10.2 Programmazione strategica delle risorse umane	- capacità assunzionale calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa: a.1) verifica degli spazi assunzionali a tempo indeterminato Con deliberazione n. 13 del 12 ottobre 2017, n. 13, avente ad oggetto “Indirizzi in materia di politiche assunzionali di AIPo” il Comitato d’Indirizzo, a seguito delle modifiche normative intervenute nella disciplina del turn over dei dipendenti pubblici cessati dal servizio, ha adeguato le capacità assunzionali dell’Agenzia alla disciplina prevista per gli enti non soggetti al patto di stabilità dall’art. 1 , comma 562, della legge n. 296/2006, vale a dire un turn over fino al 100% delle cessazioni intervenute e con un tetto di spesa complessiva annua per il personale non superiore a quella relativa all’anno 2008. Per quanto riguarda il limite generale di spesa dell’anno 2008, che rammenta che si è provveduto a ricostituire, in ottemperanza ai diversi chiarimenti forniti dalla giurisprudenza contabile, al fine di rendere omogenei i dati complessivi di spesa confrontabili, in complessivi € 14.315.735,24, quale sommatoria dei seguenti dati contabili: € 13.980.000,00 (spesa di personale impegnata a consuntivo anno 2008) + € 335.735,24 (quota parte della spesa complessiva di personale relativa a n. 8 unità di personale trasferito dalla Provincia di Milano – CSNO – Canale Scolmatore Nord Ovest dal 01.01.2014, dato estratto dagli impegni a consuntivo 2014). Per il dettaglio delle voci considerate nelle componenti di spesa per il calcolo del rispetto del limite di cui all’art. 1, comma 562, L. 296/2006 e s.m.i. si rinvia alla successiva Tabella “Calcolo della spesa annuale di personale per la verifica del rispetto del limite rispetto art. 1, comma 562, L.296/2006 e s.m.i.” (dati da Bilancio di Previsione 2026-2028). A seguito dell’emanazione della Legge 30 dicembre 2024, n. 207 (cd. “Legge di Bilancio” 2025) con l’art. 1, comma 830 viene stabilito, per la tipologia di Enti tra cui vi rientra anche AIPo (essendo “altra amministrazione locale non compresa nei commi da 823 a 829 inserite nel conto economico consolidato e individuate ai sensi dell’art. 1, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, nei rispettivi raggruppamenti istituzionali”), che per l’anno 2025 si può procedere ad assunzioni di personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato nei limiti della spesa determinata sulla base dei rispettivi ordinamenti ridotta di un importo pari al 25 per cento di quella relativa al personale cessato nell’anno precedente.																
	CALCOLO SPESA PER BUDGET ASSUNZIONI ANNO 2026: Preliminarmente, si evidenzia che l’art. 3, commi 6-quinquies e 6-sexies, inseriti nel D.L. 22/04/2023, n.																

44, dalla legge di conversione 21.06.2023, n. 74, ha previsto che:

“6-quinquies. L'Agenzia interregionale per il fiume Po, ai fini della determinazione delle capacità assunzionali per gli anni 2023-2026, può computare, per ciascun anno, sia le cessazioni dal servizio del personale di ruolo verificatesi nell'anno precedente, sia quelle programmate nel medesimo anno, fermo restando che le assunzioni possono essere effettuate soltanto a seguito delle cessazioni che danno luogo al relativo turn over.

Alla luce del fatto che AIPo ha applicato il sopracitato art. 6-quinquies computando, ai fini della determinazione delle capacità assunzionali per l'anno 2026:

- le cessazioni dal servizio del personale di ruolo verificatesi nell'anno 2024;
- le cessazioni dal servizio del personale di ruolo verificatesi nell'anno 2025;
- le cessazioni dal servizio del personale di ruolo programmate nell'anno 2026 (dalla data di cessazione al 31.12.2026)

Al fine di quantificare il budget per le assunzioni a valere sull'anno 2026, occorre considerare la spesa complessiva del personale di ruolo cessato nell'anno 2024 – su base annua - al 75% e la spesa complessiva del personale di ruolo cessato nell'anno 2025 – su base annua - al 100%.

RIEPILOGO TURN OVER ANNI 2024 e 2025 - ASSUNZIONI PROGRAMMATE ANNI 2024 e 2025	
SPESA COMPLESSIVA PERSONALE DI RUOLO CESSATO ANNO 2024 (dati su base annua)	374.752,04
SPESA PER ASSUNZIONI GIA' EFFETTUATE ANNO 2024 (a valere sulle sole facoltà assunzionali anno 2024 - su cessati anno 2024) (dati su base annua)	- 191.318,14
TURN OVER RESIDUO ANNO 2024	183.433,90
CALCOLO DEL 75%	137.575,43
SPESA COMPLESSIVA ASSUNZIONI PREVISTE ANNO 2025 DA TURNOVER 2024 PARI AL 75%	135.914,98
SPESA COMPLESSIVA DA CESSAZIONI ANNO 2025 (al 100% - dati su base annua)	415.629,24
SPESA COMPLESSIVA ASSUNZIONI PREVISTE ANNO 2025 DA CESSAZIONI ANNO 2025 PARI AL 100% (dati su base annua)	403.257,01

SPESA COMPLESSIVA ASSUNZIONI PREVISTE ANNO 2025 DA TURNOVER 2024 PARI AL 75%			
Disabile	Collaboratore amm.vo	MILANO	20.620,72 €
Disabile	Collaboratore amm.vo	MANTOVA	20.620,72 €
Cat.protetta art.18	Istruttore tecnico	Casale Monferrato	23.175,62 €
	Funzionario tecnico	MONCALIERI	25.146,68 €
	Istruttore amm.-cont.	CASALE M.	23.175,62 €
	Istruttore amm.-cont.	ALESSANDRIA	23.175,62 €
Totale			135.914,98 €

SPESA COMPLESSIVA ASSUNZIONI PREVISTE ANNO 2025 DA CESSAZIONI ANNO 2025 PARI AL 100%			
	Profilo Professionale	Sede	Stipendio tabellare (ANNUO)
1	Funzionario tecnico (dal 01/02/2025)	MANTOVA	25.146,68 €
2	Collaboratore tecnico (meatore) dal 08/01/2025	EX ARNI	20.620,73 €
3	Istruttore amministrativo-contabile (dal 15/03/2025)	CREMONA	23.175,62 €
4	Funzionario amministrativo-contabile (dal 01/04/2025)	CREMONA	25.146,68 €
5	Funzionario amministrativo-contabile (dal 01/04/2025)	ALESSANDRIA	25.146,68 €
6	Istruttore tecnico (dal 12/01/2025)	MODENA	23.175,62 €
7	Istruttore tecnico (dal 01/02/2025)	MILANO	23.175,62 €
8	Istruttore tecnico (dal 07/12/2025)	MODENA	23.175,62 €
9	Istruttore amministrativo-contabile (dal 30/10/2025)	Direzione Tecnica Centrale	23.175,62 €
10	Funzionario tecnico (dal 01/06/2025)	MONCALIERI - TORINO	25.146,68 €
11	Funzionario tecnico (dal 01/05/2025)	EX ARNI	25.146,68 €
12	Istruttore tecnico (dal 15/07/2025)	EX ARNI	23.175,62 €
13	Istruttore amministrativo-contabile (dal 01/01/2026)	PAVIA	23.175,62 €
14	Istruttore amministrativo-contabile (dal 15/10/2025)	PARMA - UFF. CENTRALI (Ufficio Acquisti)	23.175,62 €
15	Funzionario tecnico (dal 01/11/2025)	MANTOVA	25.146,68 €
16	Istruttore amministrativo-contabile (dal 30/09/2025)	PARMA - UFF. CENTRALI (Gare e Contratti)	23.175,62 €
17	Istruttore amministrativo-contabile (dal 19/12/2025)	PARMA - UFF. CENTRALI (Bilancio e Regie)	23.175,62 €
Totale			403.257,01 €

Rilevato che, includendo le azioni assunzionali introdotte dal presente Piano triennale 2026-2028, che determinano una spesa complessiva annuale per retribuzioni fisse e continuative, per ciascuna annualità 2026-2027-2028, (come da prospetto riepilogativo di seguito riportato), si verifica il rispetto del contenimento della spesa di personale previsionale per il triennio 2026-2027-2028, ai sensi dell'art. 1, comma 562, L.296/2006 e s.m.i. (vedasi successiva Tabella denominata: “Calcolo della spesa annuale di personale per la verifica del rispetto del limite rispetto art. 1, comma 562, L.296/2006 e s.m.i.” che evidenzia in € 10.313.256,26 il limite di spesa suddetto).

PROSPETTO RIEPILOGATIVO SPESA COMPLESSIVA PER RETRIBUZIONI FISSE E CONTINUATIVE TRIENNIO 2026-2027-2028:

ANNO 2026	ANNO 2027	ANNO 2028
€ 10.290.392,49	€ 10.290.392,49	€ 10.290.392,49

Si attesta, pertanto, che la spesa derivante dal presente Piano triennale 2026-2028 trova la necessaria e dovuta copertura finanziaria, per ciascuna annualità 2026-2027 e 2028, sulle disponibilità esistenti a carico dei Capitoli di spesa specificatamente previsti per la spesa di personale del Bilancio di Previsione 2026-2028 coincidenti, nei totali, con quanto riportato nella successiva Tabella sotto riportata denominata: “Calcolo della spesa annuale di personale per la verifica del rispetto del limite rispetto art. 1, comma 562, L.296/2006 e s.m.i.” (rigo denominato: “Retribuzioni fisse e continuative compreso Fondo risorse decentrate Dirigenza”).

TABELLA “Calcolo della spesa annuale di personale per la verifica del rispetto del limite rispetto art.

1, comma 562, L.296/2006 e s.m.i.” (dati da Bilancio di Previsione 2026-2028):

PROSPETTO DI CALCOLO LIMITE SPESA ANNUALE DI PERSONALE PER IL TRIENNIO 2026-2028			
per rispetto art. 1, comma 562, L.296/2006 e s.m.i.			
	2026	2027	2028
SPESA DI PERSONALE LIMITE MASSIMO CONSUNTIVO IMPEGNATO ANNO 2008:	13.980.000,00	13.980.000,00	13.980.000,00
Spesa di n. 8 unità di personale trasferite dalla Provincia di Milano dal 01.01.2014 per funzioni delegate ad AIPO Canale Scolmatore Nord Ovest come da Consuntivo anno 2014:	€ 335.735,24	€ 335.735,24	€ 335.735,24
NUOVO LIMITE DI SPESA RICALCOLATO =	€ 14.315.735,24	€ 14.315.735,24	€ 14.315.735,24
COMPONENTI POSITIVE CONSIDERATE PER LA DETERMINAZIONE DEL LIMITE GENERALE DI SPESA	IMPORTO	IMPORTO	IMPORTO
RETRIBUZIONI FISSE E CONTINUATIVE COMPRESO FONDO RISORSE DECENTRATE DIRIGENZA	+ € 10.313.256,26	€ 10.313.256,26	€ 10.313.256,26
FONDO RISORSE DECENTRATE PERSONALE DEL COMPARTO	+ € 1.592.571,48	€ 1.592.571,48	€ 1.592.571,48
COMPENSI LAVORO STRAORDINARIO	+ € 98.000,00	€ 98.000,00	€ 98.000,00
COMPENSI LAVORO STRAORDINARIO PER SERVIZIO DI PIENA	+ € 150.000,00	€ 150.000,00	€ 150.000,00
SPESA PER LAVORO FLESSIBILE COMPRESO IRAP	+ € 125.000,00	€ 125.000,00	€ 125.000,00
SOMMINISTRAZIONE LAVORO INTERINALE PER CICLOVIA TURISTICA NAZIONALE VENTO - FONDI PNRR E REGIONALI	+ € 589.129,02	€ 0,00	€ 0,00
SOMMINISTRAZIONE LAVORO INTERINALE PER INTERVENTO M2C4I3.3 "Rinaturazione dell'Area del Po"- FONDI PNRR	+		
SPESE PER IL PAGAMENTO DELL'INCENTIVO ALLA PROGETTAZIONE EX ART. 18 LEGGE 109/94	+ € 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00
IRAP	+ € 1.017.224,57	€ 1.017.224,57	€ 1.017.224,57
ONERI RIFLESSI	+ € 3.239.633,69	€ 3.239.633,69	€ 3.239.633,69
INAIL	+ € 98.000,00	€ 98.000,00	€ 98.000,00
SPESA PER BUONI PASTO	+ € 449.384,00	€ 449.384,00	€ 449.384,00
SPESA PER FORMAZIONE	+ € 65.000,00	€ 65.000,00	€ 65.000,00
SPESA PER TRASFERTE	+ € 74.500,00	€ 74.500,00	€ 74.500,00
TOTALE COMPONENTI POSITIVE (A) =	€ 18.001.899,02	€ 17.412.770,00	€ 17.412.770,00
DECURTAZIONI - COMPONENTI ESCLUSE DAL LIMITE :	IMPORTO	IMPORTO	IMPORTO
SOMMINISTRAZIONE LAVORO INTERINALE PER CICLOVIA TURISTICA NAZIONALE VENTO - FONDI PNRR E REGIONALI	- € 589.129,02	€ 0,00	€ 0,00
SOMMINISTRAZIONE LAVORO INTERINALE PER INTERVENTO M2C4I3.3 "Rinaturazione dell'Area del Po"- FONDI PNRR	-		
AUMENTI CONTRATTUALI (applicazione CCNL 2019-2021)	- € 373.079,77	€ 373.079,77	€ 373.079,77
ANTICIPO AUMENTI CONTRATTUALI per CCNL 2022-2024	- € 363.780,98	€ 363.780,98	€ 363.780,98
SPESE PER IL PAGAMENTO DELL'INCENTIVO ALLA PROGETTAZIONE EX ART. 18 LEGGE 109/94	- € 200.000,00	€ 200.000,00	€ 200.000,00
TRASFERIMENTO ANNUALE DAL 2019 DALLA REGIONE EMILIA ROMAGNA PER N. 41 DIPENDENTI NEI RUOLI DI AIPO DAL 01.01.2019	- € 2.025.000,00	€ 2.025.000,00	€ 2.025.000,00
COMPENSI LAVORO STRAORDINARIO PER SERVIZIO DI PIENA	- € 150.000,00	€ 150.000,00	€ 150.000,00
TOTALE COMPONENTI NEGATIVE (B) =	€ 3.700.989,77	€ 3.111.860,75	€ 3.111.860,75
COMPONENTI ASSOGGETTATE AL LIMITE (A - B)	€ 14.300.909,25	€ 14.300.909,25	€ 14.300.909,25
L'Ente rispetta il vincolo relativo al contenimento della spesa di personale disponendo di un margine di spesa di:	€ 14.825,99	€ 14.825,99	€ 14.825,99

a.2) verifica del rispetto del tetto alla spesa di personale

Verificato, inoltre, che la spesa di personale per il triennio 2026-2028, derivante dalla presente programmazione dei fabbisogni di personale, è compatibile con il rispetto del tetto di spesa di personale in valore assoluto determinato ai sensi dell'art. 1, comma 562 della legge 296/2006 come segue:

Valore medio di riferimento anno 2008: Euro **14.315.735,24**

- spesa di personale, ai sensi del comma 562, per l'anno 2025: **€ 14.300.909,25**
- spesa di personale, ai sensi del comma 562, per l'anno 2026: **€ 14.300.909,25**
- spesa di personale, ai sensi del comma 562, per l'anno 2027: **€ 14.300.909,25**

a.3) verifica del rispetto del tetto alla spesa per lavoro flessibile

Dato atto, inoltre, che la spesa di personale mediante forme di lavoro flessibile previste per il triennio 2026 -2028, derivante dalla presente programmazione dei fabbisogni di personale, è compatibile con il rispetto dell'art. 9, comma 28, del d.l. 78/2010, convertito in legge 122/2010, come segue:

Valore spesa per lavoro flessibile anno 2009: Euro **125.000,00**

Spesa per lavoro flessibile per l'anno 2026: Euro **125.000,00**

Spesa per lavoro flessibile per l'anno 2027: Euro **125.000,00**

Spesa per lavoro flessibile per l'anno 2028: Euro **125.000,00**

a.4) verifica dell'assenza di eccedenze di personale

A seguito delle dichiarazioni rilasciate dai Dirigenti di AIPo in merito alla verifica dell'assenza di eccedenze di personale per ciascuna Direzione a loro assegnata, si prende atto che complessivamente l'ente non presenta una situazione di personale in eccedenza o soprannumero, stante il fatto che, sia a livello di dotazione organica complessiva che riguardo i singoli profili professionali previsti, **il numero delle unità di personale complessivamente previste a regime in applicazione del suddetto Piano triennale 2026-2028 è pari a n. 340,** (di cui n. 13 Dirigenti).

a.5) verifica del rispetto delle altre norme rilevanti ai fini della possibilità di assumere

Atteso che l'ente:

- ha approvato il conto consuntivo 2024 con deliberazione del CdI n. 11 del 30.05.2025;
- **ha approvato gli obiettivi programmatici 2026-2028, con deliberazione del CdI n. 3 del 28 gennaio 2026;**
- ha approvato il bilancio di previsione 2026-2028, con deliberazione del CdI n. 39 del 22.12.2025;
- non ha dichiarato il dissesto e non presenta condizioni di squilibrio, come attestato dal conto consuntivo anno 2024;
- ha approvato il bilancio consolidato relativo all'esercizio 2024 con deliberazione del CdI n. 26 del 22.10.2025;
- ha provveduto nel termine previsto dalla loro approvazione, all'invio dei dati relativi ai bilanci preventivo, consuntivo ed al consolidato alla banca dati delle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 13 della L. 196/2009 (secondo le modalità di cui al DM 12.05.2016), compresi i dati aggregati per voce del piano dei conti integrato;
- adempie agli obblighi di certificazione dei crediti (ex art. 27, c.2 lett.c. del d.l. 66/2014);
- è in regola con gli obblighi in materia di reclutamento del personale di cui alla legge n. 68/1999;
- non ha in corso percorsi di stabilizzazione dei lavoratori socialmente utili ai sensi della normativa vigente;

si attesta che AIPo non soggiace al divieto assoluto di procedere all'assunzione di personale.

b) stima del trend delle cessazioni e delle assunzioni:

Preliminarmente, si evidenzia che l'art. 3, commi 6-quinquies e 6-sexies, inseriti nel D.L. 22/04/2023, n. 44, dalla legge di conversione 21.06.2023, n. 74, ha previsto che:

“6-quinquies. L'Agenzia interregionale per il fiume Po, ai fini della determinazione delle capacità assunzionali per gli anni 2023-2026, può computare, per ciascun anno, sia le cessazioni dal servizio del personale di ruolo verificatesi nell'anno precedente, sia quelle programmate nel medesimo anno, fermo restando che le assunzioni possono essere effettuate soltanto a seguito delle cessazioni che danno luogo al relativo turn over.

Pertanto, con l'approvazione del II ° aggiornamento del PIAO 2023 – 2025 (delibera CdI n. 28 del 24/07/2023) sono state programmate nell'anno 2023 anche le assunzioni di personale relative alle cessazioni intervenute nel medesimo anno e così via anche per i successivi anni fino all'anno 2026.

Pertanto, con l'approvazione del presente Piano Triennale dei fabbisogni di Personale – annualità 2026 – viene esercitata, per l'ultima volta, la suddetta facoltà.

In relazione alle facoltà assunzionali residue si richiama l'articolo 3, comma 5, 5° capoverso D.L. 90/2014, convertito dalla Legge n.114/2014 che ha previsto che:

“A decorrere dall'anno 2014 è consentito il cumulo delle risorse destinate alle assunzioni per un arco temporale non superiore a cinque anni, nel rispetto della programmazione del fabbisogno e di quella finanziaria e contabile; è altresì consentito l'utilizzo dei residui ancora disponibili delle quote percentuali delle facoltà assunzionali riferite al quinquennio precedente”.

Di seguito si illustrano le facoltà assunzionali per il triennio 2026-2028:

RESIDUI ASSUNZIONALI ANNO 2023 al 01.01.2025 (come da Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale, approvato con Delibera del C.I. n. 4 del 29.01.2025) Totale unità N. 9			
Profilo Professionale	Assunzioni effettuate nel 2025	Residuo assunzionale anno 2023 al 01.01.2026	
Funzionari tecnici		4	
Funzionari amministrativi-contabili			
Funzionario informatico		2	
Istruttori tecnici	1	1	
Collaboratori tecnici			
Collaboratori amministrativi	1		
TOTALE	2	7	

CESSAZIONI ANNO 2024					
N.	AREA	PROFILO	UFFICIO	Motivazione cessazione	Data cessazione dal
1	Istruttori	Istruttore amm.vo contabile	DTI Piemonte Orientale - U.O. Alessandria	Pensionamento	01/02/2024
2	Istruttori	Istruttore tecnico	DTI Lombardia Orientale - U.O. Cremona	Pensionamento	01/05/2024
3	Istruttori	Istruttore amm.vo contabile	DTI Piemonte Orientale - U.O. Casale M.	Pensionamento	18/11/2024
4	Istruttori	Istruttore amm.vo contabile	Direzione Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi informativi	Pensionamento	16/06/2024
5	Istruttori	Istruttore tecnico	DTI Lombardia Occidentale - U.O.	Pensionamento	01/11/2024

			Milano		
6	Istruttori	Istruttore tecnico	DTI Piemonte Occidentale - U.O. Moncalieri	Pensionamento	01/05/2024
7	Istruttori	Istruttore tecnico	DTI Emilia Occidentale - U.O. Parma	Pensionamento	01/03/2024
8	Funzionari ed E.Q.	Funzionario amm.vo contabile	Direzione Gare e Contratti, Economato e Acquisti, Risorse Umane - R.U.	Dimissioni volontarie	15/01/2024
9	Istruttori	Istruttore Tecnico	DTI Piemonte Orientale - U.O. Casale M.	Dimissioni volontarie	01/03/2024
10	Istruttori	Istruttore amm.vo contabile	DTI Lombardia Occidentale - U.O. Milano	Pensionamento	01/04/2024
11	Istruttori	Istruttore tecnico	DTI Lombardia Orientale - U.O. Mantova	Pensionamento	01/04/2024
12	Funz. E.Q.	Funzionario amministrativo contabile	DTI Emilia Occidentale- U.O. Parma	Dimissioni	01/05/2024
13	Istruttori	Istruttore amministrativo contabile	DTI Emilia Orientale -U.O. Ferrara	Dimissioni	10/04/2024
14	Istruttori	Istruttore amministrativo contabile	Sede - Ufficio Legale	Dimissioni	01/09/2024
15	Istruttori	Istruttore informatico	Sede - Direzione Affari Generali, Performance, Servizi informatici	Mobilità neutra in uscita (non rilevante ai fini del Turn Over)	15/07/2024
16	Istruttori	Istruttore amministrativo contabile	DTI Lombardia Occidentale - U.O. Milano	Dimissioni	30/12/2024
17	Istruttori	Istruttore amministrativo contabile	Sede - Bilancio-Controlli	Dimissioni	30/12/2024

CESSAZIONI ANNO 2025					
N.	AREA	PROFILO	UFFICIO	Motivazione cessazione	Data cessazione dal
1	Funz. E.Q.	Funzionario amm.vo contabile	DTI Lombardia Occidentale - U.O. Milano	Pensionamento	01/02/2025
2	Funz. E.Q.	Funzionario tecnico	DTI Lombardia Orientale - U.O. Mantova	Pensionamento	01/02/2025
3	Operatore esperto	Collaboratore tecnico	Direzione Tecnica Centrale	Pensionamento	30/10/2025
4	Funz. E.Q.	Funzionario tecnico	DTI Piemonte Orientale - U.O. Casale M.	Pensionamento	07/12/2025
5	Operatore esperto	Collaboratore tecnico	Direzione Navigazione Interna - Boretto	Dimissioni	08/01/2025
6	Istruttori	Istruttore tecnico	DTI Veneto - U.O. Rovigo	Dimissioni	12/01/2025
7	Istruttori	Istruttore tecnico	Direzione Tecnica Centrale	Dimissioni	15/03/2025
8	Istruttori	Istruttore amministrativo contabile	DTI Piemonte Orientale - U.O. Alessandria	Dimissioni	28/04/2025
9	Istruttori	Istruttore amministrativo contabile	DTI Lombardia Orientale - U.O. Cremona	Dimissioni	28/04/2025
10	Operatore esperto	Collaboratore tecnico	Direzione Navigazione Interna - Boretto	Dispensa dal servizio per inabilità assoluta	01/05/2025
11	Funz. E.Q.	Funzionario tecnico	DTI Piemonte Occidentale - U.O. Moncalieri	Dimissioni	01/06/2025
12	Operatore esperto	Collaboratore tecnico	Direzione Navigazione Interna - Boretto	Dimissioni	15/07/2025

13	Funz. E.Q.	Funzionario amm.vo contabile	Direzione Transizione Ecologica e Mobilità dolce	Mobilità volontaria esterna	30/09/2025
14	Funz. E.Q.	Funzionario tecnico	DTI Veneto – U.O. Rovigo	Mobilità volontaria esterna	15/10/2025
15	Funz. E.Q.	Funzionario tecnico	DTI Lombardia Orientale - U.O. Mantova	Dimissioni	01/11/2025
16	Operatore esperto	Collaboratore tecnico	Direzione Navigazione Interna - Boretto	Pensionamento	01/12/2025
17	Istruttori	Istruttore amministrativo contabile	Sede – Bilancio-Ragioneria	Mobilità volontaria esterna	19/12/2025
18	Operatore esperto	Collaboratore amministrativo	DTI Lombardia Occidentale - U.O. Pavia	Pensionamento	31/12/2025

CESSAZIONI PROGRAMMATE ANNO 2026					
N.	AREA	PROFILO	UFFICIO	Motivazione cessazione	Data cessazione dal
1	Funz. E.Q.	Funzionario tecnico	DTI Emilia Orientale – U.O. Modena	Pensionamento	01/02/2026
2	Istruttori	Istruttore tecnico	DTI Emilia Occidentale – U.O. Parma	Pensionamento	01/05/2026
3	Operatore esperto	Collaboratore e tecnico	Direzione Tecnica Centrale	Pensionamento	13/04/2026
4	Istruttori	Istruttore tecnico	DTI Lombardia Occidentale - U.O. Pavia	Pensionamento	06/05/2026
5	Istruttori	Istruttore tecnico	DTI Veneto – U.O. Rovigo	Pensionamento	20/07/2026
6	Funz. E.Q.	Funzionario amm.vo contabile	Direzione Gare e Contratti, Economato e Acquisti, Risorse Umane – Ufficio Acquisti/economato	Pensionamento	01/09/2026
7	Istruttori	Istruttore tecnico	Direzione Navigazione Interna - Boretto	Pensionamento	01/10/2026
8	Istruttori	Istruttore amm.vo contabile	Direzione Tecnica Centrale	Pensionamento	01/10/2026
9	Funz. E.Q.	Funzionario tecnico	DTI Lombardia Occidentale - U.O. Milano	Pensionamento	01/08/2026
10	Istruttori	Istruttore tecnico	DTI Emilia Occidentale – U.O. Parma	Pensionamento	01/12/2026
11	Istruttori	Istruttore tecnico	DTI Piemonte Orientale - U.O. Alessandria	Pensionamento	01/07/2026
12	Istruttori	Istruttore tecnico	DTI Lombardia Occidentale - U.O. CSNO-Milano	Pensionamento	01/06/2026
13	Funz. E.Q.	Funzionario tecnico	DTI Piemonte Occidentale - U.O. Moncalieri	Dimissioni	01/05/2026
14	Istruttori	Istruttore tecnico	Direzione	Pensionamento	Ultimo giorno 31/12/2026 (turn over su assunzioni 2027)
15	Istruttori	Istruttore tecnico	DTI Emilia Occidentale – U.O. Parma	Pensionamento	Ultimo giorno 31/12/2026 (turn over su assunzioni 2027)

**RIEPILOGO UNITA' ASSUNZIONALI PER PROFILO PROFESSIONALE
ANNI 2024-2025-2026:**

ANNO 2024				
Profilo Professionale	Cessazioni avvenute	Taglio unità (turn over al 75% della	Assunzioni effettuate	Residuo assunzionale

		spesa)		
Funzionari tecnici			1	
Funzionari amministrativi-contabili	2		3	
Istruttori tecnici	6	2		1
Istruttori amministrativi-contabili	8		7	
Collaboratori tecnici				
Collaboratori amministrativi			2	
TOTALE	16	2	13	1

ANNO 2025			
Profilo Professionale	Cessazioni avvenute	Assunzioni effettuate	Residuo assunzionale
Funzionari tecnici	5	1	3
Funzionari amministrativi-contabili	2	2	
Istruttori tecnici	2		4
Istruttori amministrativi-contabili	3		6
Collaboratori tecnici	5	1	
Collaboratori amministrativi	1		
TOTALE	18	4	13*

* al netto del taglio di n. 1 unità (sono previste le unità di n.1 Funzionario tecnico e n.1 Istruttore tecnico al posto di n. 3 unità cessate nel 2025 di "Collaboratore tecnico" alla Navigazione Interna)

ANNO 2026		
Profilo Professionale	Cessazioni programmate	Assunzioni programmate
Funzionari tecnici	3	3
Funzionari amministrativi-contabili	1	1
Istruttori tecnici	7	8
Istruttori amministrativi-contabili	1	1
Collaboratori tecnici	1	
Collaboratori amministrativi		
TOTALE	13	13

RIEPILOGO CAPACITA' ASSUNZIONALI ANNUALITA' 2026 NEL LIMITE DEL TURN OVER:

ASSUNZIONI PROGRAMMATE	ANNUALITA' 2026
Funzionari informatici	2
Funzionari tecnici	10
Funzionari amministrativi-contabili	1
Istruttori tecnici	14
Istruttori amministrativi-contabili	7
TOTALE	34

Le n. 34 assunzioni programmate sull'annualità 2026 da turn over sono relative a:

- n. 7 unità su residui assunzionali anno 2023;
- n. 1 unità su residui assunzionali anno 2024;
- n. 13 unità su residui assunzionali anno 2025;
- n. 13 unità su cessazioni programmate nell'anno 2026 (che possono essere effettuate soltanto a seguito delle cessazioni che danno luogo al relativo turn over).

Sulla base del quadro aggiornato delle cessazioni verificatesi negli anni 2024 e 2025, dell'aggiornamento della stima dei fabbisogni e tenuto conto dei residui assunzionali 2023 e 2024 sopra riportati, può essere aggiornato il prospetto delle assunzioni programmate nell'anno 2026 e 2027, come segue:

ANNO 2026				
AREA	Profilo/Funzione Dirig.le	n. posti	Modalità indicativa di assunzione	Sede di lavoro
Funzionari /EQ	Funzionario Informatico	2	Scorimento graduatoria/concorso/mobilità/elenco idonei (art. 3-bis, D.L. n. 80/2021)	Residui assunzionali anno 2023: n. 2 Direzione Affari Istituz. - Perform. Stat. Inform.
	Funzionario tecnico	4	Scorimento graduatoria/concorso/mobilità/elenco idonei (art. 3-bis, D.L. n. 80/2021)	Residui assunzionali anno 2023: n. 1 Ufficio Casale M. n. 1 Ufficio Cremona n. 2 Ufficio Rovigo
	Funzionario tecnico	3	Scorimento graduatoria/concorso/mobilità/elenco idonei (art. 3-bis, D.L. n. 80/2021)	Residui assunzionali anno 2025: n. 1 Ufficio Montecalei n. 1 Direzione Navigazione Interna Boretto n. 1 Ufficio Mantova
	Funzionario amministrativo-contabile	1	Scorimento graduatoria/concorso/mobilità/elenco idonei (art. 3-bis, D.L. n. 80/2021)	n. 1 Direzione Gare contratti, Acquisti, R.U. (assunzione programmata dal 01.05.2026)
	Funzionario tecnico	3	Scorimento graduatoria/concorso/mobilità/elenco idonei (art. 3-bis, D.L. n. 80/2021)	n. 1 Ufficio Milano (assunzione programmata dal 01.08.2026) n. 1 Ufficio Alessandria (assunzione programmata dal 01.07.2026) n. 1 Ufficio Alba/Montecalei (assunzione programmata dal 01.05.2026)
Istruttori	Istruttore tecnico	1	Scorimento graduatoria/concorso/mobilità/elenco idonei (art. 3-bis, D.L. n. 80/2021)	Residui assunzionali anno 2023: n. 1 Ufficio Milano/CSNO
	Istruttore tecnico	1	Scorimento graduatoria/concorso/mobilità/elenco idonei (art. 3-bis, D.L. n. 80/2021)	Residui assunzionali anno 2024: n. 1 Ufficio Casale M.
	Istruttore tecnico	4	Scorimento graduatoria/concorso/mobilità/elenco idonei (art. 3-bis, D.L. n. 80/2021)	Residui assunzionali anno 2025: n. 2 Ufficio Modena n. 1 Ufficio Milano n. 1 Direzione Navigazione Interna Boretto
	Istruttore amministrativo-contabile	6	Scorimento graduatoria/concorso/mobilità/elenco idonei (art. 3-bis, D.L. n. 80/2021)	Residui assunzionali anno 2025: n. 1 Ufficio Cremona n. 1 Direzione Tecnica Centrale n. 1 Ufficio Pavia n. 2 Direzione Gare contratti, Acquisti, R.U. n. 1 Direzione Bilancio Ragioneria Programmazione e Controlli
	Istruttore amministrativo-contabile	1	Scorimento graduatoria/concorso/mobilità/elenco idonei (art. 3-bis, D.L. n. 80/2021)	n. 1 Direzione Tecnica Centrale (assunzione programmata dal 01.10.2026)
	Istruttore tecnico	8	Scorimento graduatoria/concorso/mobilità/elenco idonei (art. 3-bis, D.L. n. 80/2021)	n. 2 Ufficio Modena (n. 1 assunz. programmata dal 13.04.2026 e n. 1 assunz. programmata dal 01.02.2026) n. 1 Ufficio Parma (assunz. programmata dal 01.05.2026) n. 1 Ufficio Rovigo (assunz. programmata dal 01.12.2026) n. 1 Ufficio Pavia (assunzione programmata dal 08.05.2026) n. 1 Ufficio Rovigo (assunzione programmata dal 20.07.2026) n. 1 Ufficio Milano (assunzione programmata dal 01.05.2026) n. 1 Direzione Navigazione Interna Boretto (assunzione programmata dal 01.10.2026)
DIRIGENTI	Dirigente Tecnico	1	Comando	n. 1 Direzione Territoriale idrografica Emilia Occidentale
Totale		35	di cui: - n. 7 unità nel limite del turn over Residui assunzionali anno 2023 - n. 1 unità nel limite del turn over Residui assunzionali anno 2024 - n. 13 unità nel limite del turn over Residui assunzionali anno 2025 - n. 13 unità assunzioni programmate nell'anno 2026 nel limite del turn over da cessazioni anno 2026 - n. 1 Dirigente Tecnico in Comando	

ANNO 2027				
AREA	Profilo/Funzione Dirig.le	n. posti	Modalità indicativa di assunzione	Sede di lavoro
Istruttori	Istruttore amministrativo-contabile	1	Scorimento graduatoria/concorso/mobilità/elenco idonei (art. 3-bis, D.L. n. 80/2021)	n. 1 Direzione - Sede di Parma
	Istruttore tecnico	1	Scorimento graduatoria/concorso/mobilità/elenco idonei (art. 3-bis, D.L. n. 80/2021)	n. 1 Ufficio di Ferrara
Totale		2	n. 2 unità nel limite del turn over cessazioni dal 31.12.2026	

c) Parere del Collegio dei Revisori :

Il Collegio dei Revisori ha espresso parere positivo con Verbale n. 1 del 28 gennaio 2026, in merito al rispetto del turn over e dei limiti di spesa di cui al comma 562, art. 1, della Legge n. 296/2006 e art. 9, comma 28, del D.L. 78/2010, convertito nella legge n. 122/2010.

d) Programmazione in deroga delle assunzioni a tempo determinato finanziate nell'ambito del PNRR e per la realizzazione della Ciclovia VENTO.

Le quattro regioni istitutrici di AIPo hanno attribuito all'Agenzia, con altrettante leggi regionali, i compiti e le attività di progettazione, costruzione, manutenzione e gestione delle infrastrutture per la mobilità ciclistica, ivi inclusi i compiti e i poteri di autorità espropriante relativamente ai percorsi ciclabili ed alle ciclovie che interessano prevalentemente le pertinenze idrauliche di propria competenza e relative al bacino idrografico del fiume Po, previa stipula di accordi con le Regioni interessate che definiscono, tra l'altro, l'ammontare delle relative risorse assegnate allo scopo.

In particolare, AIPo ha stipulato con le regioni Lombardia e Piemonte per la realizzazione di alcuni tratti di competenza della Ciclovia Vento, apposite convenzioni che disciplinano, tra l'altro, le risorse finanziarie erogate, provenienti in parte dai fondi PNRR ed in parte da fondi regionali, nonché il loro utilizzo, compresa la possibilità di assumere personale a tempo determinato da adibire specificamente alla realizzazione della Ciclovia Vento. Si tratta di assunzioni a tempo determinato per le quali la normativa vigente prevede una speciale disciplina derogatoria, infatti:

- le assunzioni a tempo determinato finanziate con risorse del PNRR, ai sensi dell'art. 1, comma 1, del D.L. 9/06/2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6/08/2021, n. 113, sono effettuate in deroga ai limiti di spesa di cui all'art. 9, comma 28, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito con modificazioni dalla legge 30 luglio 2010, n. 122 e alla dotazione organica delle amministrazioni interessate. La circolare n. 4 del 18.01.2022 del MEF-RGS ha specificato ulteriormente le modalità ed i limiti dell'utilizzo dei fondi PNRR per le assunzioni a tempo determinato;
- per il personale assunto a tempo determinato finanziato con risorse regionali specificamente destinate e previste negli accordi stipulati con le Regioni, i limiti di spesa di cui al primo e al secondo periodo dell'art. 9, comma 28, del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito con modificazioni dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, non si applicano, anche con riferimento ai lavori socialmente utili, ai lavori di pubblica utilità e ai cantieri di lavoro, nel caso in cui il costo del personale sia coperto da finanziamenti specifici aggiuntivi o da fondi dell'Unione europea.

Il quadro complessivo delle convenzioni stipulate, delle risorse finanziarie messe a disposizione e di quelle utilizzabili per assunzioni a tempo determinato è il seguente:

Lotto	Convenzione	Finanziamento	Spese tecniche (QE)	Spese max. di personale a T.D.
Lombardia Lotto L2	rep. 7/2022 del 16/05/2022	€ 24.282.068,15	€ 2.610.968,57	€ 1.174.935,86
Lombardia Lotto L3	rep. 8/2022 del 16/05/2022	€ 20.088.112,14	€ 1.872.238,4	€ 842.507,31
Lombardia Lotto L5b	rep. 6/2022 del 22/04/2022	€ 9.765.354,04	€ 627.552,11	€ 282.398,45
Lombardia lotto L6	rep. 12/2022 del 19/05/2022	€ 12.242.115,56	€ 843.998,21	€ 379.799,19
Lombardia Lotto L7	rep. 13/2022 del 19/05/2022	€ 4.992.350,11	€ 327.570,00	€ 147.406,50

		<table><tr><td>Piemonte Lotto 2</td><td>rep. 11/2022 del 20/05/2022</td><td>€ 9.330.677,29</td><td>/</td><td>€ 466.533,86</td></tr></table>	Piemonte Lotto 2	rep. 11/2022 del 20/05/2022	€ 9.330.677,29	/	€ 466.533,86																																																																												
Piemonte Lotto 2	rep. 11/2022 del 20/05/2022	€ 9.330.677,29	/	€ 466.533,86																																																																															
		Per effetto dell’art. 8, comma 1-bis, lett. a) del D. L. 24.02.2023, n. 13 “Disposizioni urgenti per l’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l’attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune”, convertito nella Legge. 21.04.2023, n. 41, è stata introdotta, per gli interventi finanziati con fondi PNRR, la possibilità di assumere il personale a tempo determinato anche mediante somministrazione di lavoro temporaneo. Ritenuto opportuno utilizzare la somministrazione di lavoro temporaneo per acquisire il personale tecnico da adibire alla realizzazione della Ciclovia Vento, in quanto idoneo a ridurre i tempi di acquisizione ed a semplificare anche gli oneri di gestione amministrativa, economica, previdenziale dei singoli rapporti di lavoro. Con mail del 9.06.2023 il dirigente della DTI Lombardia Occidentale ha comunicato che, per sopravvenute esigenze tecniche relative alla realizzazione dell’intervento, ha chiesto la riduzione dello stanziamento previsto per assunzioni di personale a t.d. relative al Lotto Lombardia L3, da 801.000 euro a 150.000 euro. Tenuto conto dell’incremento del costo di ogni unità di personale derivante dall’utilizzo di tale modalità di acquisizione delle risorse umane nonché degli aumenti contrattuali previsti dal nuovo CCNL 16.11.2022, sulla base delle medesime risorse finanziarie disponibili a bilancio e al netto della riduzione delle risorse previste per il Lotto L3, come sopra specificato, si possono programmare n. 15 unità, in riduzione rispetto alle n. 25 unità della precedente programmazione, come meglio evidenziato nelle Tabelle sotto riportate. Il servizio di somministrazione di lavoro interinale, a seguito dell’espletamento di una gara pubblica mediante procedura aperta, è stato aggiudicato in via definitiva con determinazione dirigenziale n. 1622 del 14.12.2023.																																																																																	
		<table><tr><td>Lombardia Lotto 2</td><td>PTFP 2023-2025 I° Aggiornamento</td><td>PTFP 2023-2025 II° Aggiornamento</td></tr><tr><td>Dirigente tecnico</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Funzionario Sp. tecnico</td><td>5</td><td>3</td></tr><tr><td>Istruttore tecnico polif.</td><td>5</td><td>4</td></tr><tr><td>Lombardia Lotto 3</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Dirigente tecnico</td><td>1</td><td></td></tr><tr><td>Funzionario Sp. tecnico</td><td>3</td><td></td></tr><tr><td>Istruttore tecnico polif.</td><td>1</td><td>1</td></tr><tr><td>Lombardia Lotto 5 B</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Dirigente tecnico</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Funzionario Sp. tecnico</td><td>2</td><td>1</td></tr><tr><td>Istruttore tecnico polif.</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Lombardia Lotto 6</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Dirigente tecnico</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Funzionario Sp. tecnico</td><td>2</td><td>1</td></tr><tr><td>Istruttore tecnico polif.</td><td>1</td><td>1</td></tr><tr><td>Lombardia Lotto 7</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Dirigente tecnico</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Funzionario Sp. tecnico</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Istruttore tecnico polif.</td><td>1</td><td>1</td></tr><tr><td>Piemonte Lotto 2</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Dirigente tecnico</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Funzionario Sp. tecnico</td><td>4</td><td>2</td></tr><tr><td>Istruttore tecnico polif.</td><td></td><td>1</td></tr><tr><td>TOTALE</td><td>25</td><td>15</td></tr></table>			Lombardia Lotto 2	PTFP 2023-2025 I° Aggiornamento	PTFP 2023-2025 II° Aggiornamento	Dirigente tecnico			Funzionario Sp. tecnico	5	3	Istruttore tecnico polif.	5	4	Lombardia Lotto 3			Dirigente tecnico	1		Funzionario Sp. tecnico	3		Istruttore tecnico polif.	1	1	Lombardia Lotto 5 B			Dirigente tecnico			Funzionario Sp. tecnico	2	1	Istruttore tecnico polif.			Lombardia Lotto 6			Dirigente tecnico			Funzionario Sp. tecnico	2	1	Istruttore tecnico polif.	1	1	Lombardia Lotto 7			Dirigente tecnico			Funzionario Sp. tecnico			Istruttore tecnico polif.	1	1	Piemonte Lotto 2			Dirigente tecnico			Funzionario Sp. tecnico	4	2	Istruttore tecnico polif.		1	TOTALE	25	15				
Lombardia Lotto 2	PTFP 2023-2025 I° Aggiornamento	PTFP 2023-2025 II° Aggiornamento																																																																																	
Dirigente tecnico																																																																																			
Funzionario Sp. tecnico	5	3																																																																																	
Istruttore tecnico polif.	5	4																																																																																	
Lombardia Lotto 3																																																																																			
Dirigente tecnico	1																																																																																		
Funzionario Sp. tecnico	3																																																																																		
Istruttore tecnico polif.	1	1																																																																																	
Lombardia Lotto 5 B																																																																																			
Dirigente tecnico																																																																																			
Funzionario Sp. tecnico	2	1																																																																																	
Istruttore tecnico polif.																																																																																			
Lombardia Lotto 6																																																																																			
Dirigente tecnico																																																																																			
Funzionario Sp. tecnico	2	1																																																																																	
Istruttore tecnico polif.	1	1																																																																																	
Lombardia Lotto 7																																																																																			
Dirigente tecnico																																																																																			
Funzionario Sp. tecnico																																																																																			
Istruttore tecnico polif.	1	1																																																																																	
Piemonte Lotto 2																																																																																			
Dirigente tecnico																																																																																			
Funzionario Sp. tecnico	4	2																																																																																	
Istruttore tecnico polif.		1																																																																																	
TOTALE	25	15																																																																																	
		<table><tr><th>Convenzione</th><th>Unità da assumere</th><th colspan="5">Periodo di lavoro con SOMMINISTRAZIONE LAVORO INTERINALE</th></tr><tr><th>Lombardia Lotto L2</th><th></th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024</th><th>2025</th><th>2026</th></tr><tr><td>Dirigente tecnico</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Funzionario Sp. tecnico</td><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Istruttore tecnico polif.</td><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>Totale € 1.104.813,30</td><td></td><td></td><td>€ 368.271,10</td><td>€ 368.271,10</td><td>€ 368.271,10</td></tr><tr><th>Lombardia Lotto L3</th><th>Unità da assumere</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024</th><th>2025</th><th>2026</th></tr><tr><td>Dirigente tecnico</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Funzionario Sp. tecnico</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Istruttore tecnico polif.</td><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Spesa</td><td>Totale €</td><td></td><td>€ 50.000,00</td><td>€ 50.000,00</td><td>€ 50.000,00</td><td></td></tr></table>					Convenzione	Unità da assumere	Periodo di lavoro con SOMMINISTRAZIONE LAVORO INTERINALE					Lombardia Lotto L2		2022	2023	2024	2025	2026	Dirigente tecnico							Funzionario Sp. tecnico	3						Istruttore tecnico polif.	4							Totale € 1.104.813,30			€ 368.271,10	€ 368.271,10	€ 368.271,10	Lombardia Lotto L3	Unità da assumere	2022	2023	2024	2025	2026	Dirigente tecnico							Funzionario Sp. tecnico							Istruttore tecnico polif.	1						Spesa	Totale €		€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	
Convenzione	Unità da assumere	Periodo di lavoro con SOMMINISTRAZIONE LAVORO INTERINALE																																																																																	
Lombardia Lotto L2		2022	2023	2024	2025	2026																																																																													
Dirigente tecnico																																																																																			
Funzionario Sp. tecnico	3																																																																																		
Istruttore tecnico polif.	4																																																																																		
	Totale € 1.104.813,30			€ 368.271,10	€ 368.271,10	€ 368.271,10																																																																													
Lombardia Lotto L3	Unità da assumere	2022	2023	2024	2025	2026																																																																													
Dirigente tecnico																																																																																			
Funzionario Sp. tecnico																																																																																			
Istruttore tecnico polif.	1																																																																																		
Spesa	Totale €		€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00																																																																														

	AIPo colloca a riposo d'ufficio chi raggiunge l'età anagrafica per la pensione di vecchiaia (67 anni, da adeguare alla speranza di vita, dal 1° gennaio 2027), dal 1° giorno del mese successivo al compimento dell'età. La comunicazione viene inviata con almeno 6 mesi di anticipo. Se al raggiungimento dell'anzianità anagrafica non è stato raggiunto il minimo contributivo di 20 anni, il servizio prosegue fino alla maturazione dello stesso, comunque non oltre il compimento dei 71 anni di età (da adeguare alla speranza di vita, dal 1° gennaio 2027). In caso di pensione di vecchiaia maturata interamente con il sistema contributivo, oltre al requisito dell'età ed a 20 anni di anzianità contributiva è necessario che l'importo della pensione raggiunga l'importo soglia pari all'assegno sociale. Se il valore è più basso, la persona viene trattenuta in servizio fino a raggiungerlo, comunque non oltre il compimento dei 71 anni di età (da adeguare alla speranza di vita, dal 1° gennaio 2027), con cinque anni di contribuzione effettiva. g) Trattenimento in servizio Ai sensi dell'articolo 1, comma 165, della legge 30 dicembre 2024, n. 207, AIPo si riserva la possibilità di trattenere in servizio, non oltre il compimento del settantesimo anno di età, il personale, dirigenziale e non dirigenziale, di cui, ad esclusiva valutazione dell'amministrazione, si renda necessario continuare ad avvalersi anche per far fronte ad attività di tutoraggio e di affiancamento ai nuovi assunti e per esigenze funzionali non diversamente assolvibili. Tale possibilità è esercitabile nel limite del 10% delle facoltà assunzionali disponibili a legislazione vigente. Qualora il calcolo del suddetto limite dia luogo a cifre decimali dopo la virgola, deve essere effettuato l'arrotondamento all'unità inferiore. La previsione normativa non attribuisce al lavoratore alcun diritto o automatismo al trattenimento in servizio e non ipotizza, in alcun modo, la presentazione, da parte sua, di richieste/istanze in tal senso, essendo una prerogativa esclusivamente attribuita alla parte "datoriale" il potere di individuare il personale di cui ritiene necessario il trattenimento in servizio. Il trattenimento in servizio necessita in ogni caso del consenso del lavoratore interessato. Possono essere trattenuti in servizio solo i dipendenti che hanno conseguito in base alle ultime tre valutazioni della performance disponibili, un punteggio medio non inferiore a quello cui il sistema di valutazione e monitoraggio della performance vigente prevede la retribuzione di risultato nella misura del 100%. Il trattenimento in servizio è disposto con determinazione del Direttore di AIPo, eventualmente sentito il dirigente di assegnazione qualora il trattenimento riguardi personale non dirigenziale, con indicazione della durata, comunque non eccedente il compimento del settantesimo anno di età, nonché delle esigenze organizzative sottese, che potranno essere quelle di attività di tutoraggio e di affiancamento ai neoassunti e quelle riconducibili ad esigenze funzionali non diversamente assolvibili, da intendersi come espletabili solamente dal personale individuato. La determina di trattenimento in servizio è adottata, di norma, almeno 6 mesi prima della data prevista per il collocamento a riposo d'ufficio. La determina di trattenimento adottata con un preavviso inferiore a 6 mesi comporta l'inefficacia sopravvenuta della comunicazione di collocamento a riposo d'ufficio di cui alla precedente lettera f), eventualmente già inviata. La determina di trattenimento in servizio, in ogni caso, presuppone la revoca da parte dell'interessato della domanda di pensione di vecchiaia, eventualmente già presentata. Il trattenimento opera senza soluzione di continuità tra l'ultimo giorno di servizio del dipendente disponibile e la sua prosecuzione dell'attività lavorativa; quindi, è esclusa qualsiasi ipotesi di richiamo in servizio per il personale che comunque abbia cessato il servizio. h) Transizione digitale e sicurezza informatica la Dotazione organica dei servizi informatici è costituita da n. 1 Funzionario amministrativo-contabile, n. 1 Funzionario informatico e n. 1 Istruttore informatico, inoltre AIPo si avvale della collaborazione di Società in house per la gestione dei servizi informatici dell'Agenzia. Per l'annualità 2026, al fine di potenziare i servizi informatici dell'Agenzia, con particolare riferimento alla transizione e alla sicurezza informatica, sono programmate le ulteriori assunzioni di n. 1 Funzionario informatico e di n. 1 Funzionario amministrativo-contabile. i) Sedi di destinazione e assunzioni obbligatorie categorie protette L.68/99 Considerato che, in relazione agli obiettivi strategici definiti nella Sezione 2.1 (Valore pubblico) del presente Piano integrato di attività e organizzazione, si ritiene opportuno in linea di massima confermare le sedi di destinazione ed i profili professionali del personale da assumere in coerenza con le cessazioni che alimentano il turn over. Ai fini del rispetto delle quote di assunzioni obbligatorie previste dalla legge n. 68/1999 è stata appurata la necessità di dover procedere alla copertura della quota di riserva ai sensi dell'art.18 della L.68/99 (categorie protette <u>non</u> disabili) per n.3 unità da prevedere come riserve obbligatorie nei bandi di concorso emessi da AIPo.
3.10.4 Formazione del personale -	FORMAZIONE DEL PERSONALE 1. Premessa Il 24 marzo 2023, il Ministro per la pubblica amministrazione ha adottato la Direttiva avente per oggetto "<i>Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza</i>". La Direttiva mira a fornire indicazioni metodologiche e operative alle amministrazioni per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative al fine di promuovere lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze del proprio personale. Il consolidamento di questi processi, in particolare, costituisce il presupposto per innalzare l'efficacia e l'impatto degli interventi finalizzati alla formazione e allo sviluppo del personale, ottimizzando, al contempo, l'utilizzo delle risorse disponibili. Essenzialmente sono due gli ambiti di intervento: la creazione della piattaforma Syllabus, del Dipartimento della funzione pubblica, cui AIPo ha aderito nel giugno del 2023, al fine di promuovere lo sviluppo delle competenze trasversali dei dipendenti pubblici funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa, e l'iniziativa PA 110 e lode, in virtù della quale i dipendenti pubblici possono iscriversi a condizioni agevolate a corsi di laurea, master e corsi di specializzazione di interesse per le attività delle amministrazioni pubbliche. In questo quadro di cambiamento la risorsa umana costituisce una risorsa strategica per sostenere con successo la realizzazione degli obiettivi aziendali. Al centro del processo di conseguimento di tali obiettivi si colloca il nuovo ruolo delle risorse umane, che devono diventare il momento propulsivo di un sistema che integri coerentemente strategie, processi e attività. Il sistema di formazione in questo ambito acquista la valenza strategica di valorizzazione delle risorse umane, e sviluppo continuo delle competenze professionali, gestionali e operative per la realizzazione dei programmi dell'Agenzia e per il conseguimento dei risultati attesi. La formazione come processo che integra la prassi operativa in un'ottica di sviluppo della risorsa umana. Quindi il passaggio è: da formazione/addestramento a processi di apprendimento; da lezione a piano di lavoro individuale o di gruppo, da una formazione "preordinata" in maniera verticistica ad una formazione condivisa. Questa dinamica comporta una forte integrazione fra tutti i protagonisti del processo formativo: il personale dipendente diventa più attivo e responsabile del proprio percorso formativo e di sviluppo professionale, partecipando alla rilevazione dei propri bisogni di formazione e alla valutazione delle proprie performance (SYLLABUS); il personale dirigente deve assumere un ruolo centrale nello sviluppo professionale dei propri collaboratori attuando sia una politica di stimolo che di presidio del processo formativo al fine di favorire l'integrazione fra fase formativa e fase operativa, garantendo la necessaria rotazione dei discenti. Quale strumento per la diffusione e la capitalizzazione delle conoscenze prodotte, l'attività di formazione in AIPo assume quale "funzione di servizio", una valenza strategica a supporto delle politiche di sviluppo professionale del personale, dei processi di riorganizzazione e

	dell'evoluzione tecnologica. All'interno di questa visione si collega strettamente a quattro variabili: - la variabile organizzativa, rispetto alla quale costituisce il supporto indispensabile per attivare i processi di revisione organizzativa e consente di sviluppare le professionalità necessarie a ricoprire nuovi ruoli, che presuppongono competenze diffuse su tutte le fasi del processo di lavoro; - la variabile tecnologica rispetto alla quale è diretta a sviluppare conoscenze informatiche per il migliore utilizzo delle apparecchiature e delle procedure automatizzate in una logica di miglioramento del servizio fornito; - la variabile risorse umane, rispetto alla quale rappresenta l'elemento fondamentale per attuare politiche di sviluppo professionale fondate sull'accrescimento delle abilità, conoscenze e competenze; - la variabile obiettivi di servizio, rispetto alla quale è funzionale allo sviluppo della cultura e delle competenze strettamente connesse agli obiettivi organizzativi, allo scopo di produrre un reale miglioramento di efficienza e di qualità dei servizi nonché di livelli di soddisfazione degli utenti (cittadini/Regioni). 2. Obiettivi generali del programma di formazione Il programma di formazione fa riferimento all'imperativo strategico di valorizzare le risorse umane e sviluppare le competenze professionali, gestionali e operative per la realizzazione dei programmi dell'Agenzia e per il conseguimento dei risultati attesi. Si propone pertanto di: ✓ preparare i neoassunti e il personale già inserito a ricoprire adeguatamente le posizioni e i ruoli conseguiti di volta in volta lungo l'intero ciclo di attività nell'organizzazione dell'Agenzia; ✓ aggiornare costantemente le capacità operative e gestionali e adeguare le competenze esistenti alle competenze necessarie a conseguire gli obiettivi programmatici dell'Agenzia; ✓ permettere di supportare i percorsi formativo-professionali dei dipendenti in funzione dell'applicazione della nova classificazione del personale, garantendo al contempo una gestione del nuovo sistema informativo dei curricula formativi dei dipendenti; ✓ favorire lo sviluppo organizzativo dell'Agenzia e l'attuazione dei progetti strategici predisponendo le professionalità richieste; ✓ garantire un adeguato sfruttamento delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie in una logica di razionalizzazione dei processi e di miglioramento dei servizi resi all'utenza. In termini di maggior dettaglio il sistema di formazione dovrebbe prevedere le seguenti aree di attività: ✓ inserimento dei neoassunti; ✓ aggiornamento tecnico specialistico che ha come scopo di tenere costantemente aggiornato il personale rispetto alle modifiche, normative, procedurali, disciplinari, professionali; ✓ assunzioni di ruolo relative alla promozione a nuovi ruoli gerarchici di funzionari, responsabili, dirigenti, per favorire una corretta interpretazione del nuovo ruolo, anche nei passaggi di livello per qualifiche inferiori; ✓ nomina a nuove posizioni per preparare il personale a ricoprire nuovi incarichi e per supportarli nella fase iniziale della nuova attività; ✓ cambiamenti strategico/amministrativi per adeguare le risorse alle trasformazioni aziendali e per favorire, attraverso la loro formazione, lo sviluppo dei comportamenti coerenti con le innovazioni apportate e/o da apportare; ✓ miglioramento dell'impiego degli strumenti informatici e delle procedure automatizzate; ✓ utilizzazione delle innovazioni tecnologiche; ✓ comunicazione interne finalizzate alla predisposizione delle condizioni necessarie a cambiamenti di culture e al miglioramento del clima organizzativo. In tale contesto si collocano gli interventi di formazione rivolti al personale dirigente ed al personale incaricato di E. Q. individuati dalle singole Direzioni. E' opportuno specificare che queste aree di attività non coprono l'intero spettro delle leve e delle opportunità di crescita professionale. Il sistema di formazione, oltre ai progetti e alle attività promossi dalla Direzione per la gestione delle risorse umane, comprende – con ruoli e responsabilità diverse – altre tre aree focalizzate sulla formazione: ✓ l'insieme delle iniziative afferenti i processi di apprendimento all'interno dell'organizzazione, ossia tutti gli eventi espliciti ed impliciti che generano arricchimento di competenze a livello individuale e collettivo (autoformazione, gruppi di lavoro, circolazione di informazioni, formazione obbligatoria); ✓ l'accesso individuale e di gruppo ad iniziative formative esterne (corsi, convegni, seminari promossi da istituti, università, società di consulenza...); ✓ gli interventi di formazione sul campo che in maniera più o meno programmata vengono realizzati attraverso affiancamenti con colleghi esperti, iniziative realizzate direttamente dai singoli Dirigenti nell'ambito dei processi operativi quotidiani. Si precisa che il programma così definito ha il valore di impostazione complessiva e di coordinato quadro di riferimento e che alla specifica attuazione di ciascuna delle iniziative formative e dei corsi previsti si procederà con distinti provvedimenti nei quali saranno puntualmente precisati per ogni corso il soggetto gestore, la durata, la sede, il personale tenuto o ammesso a parteciparvi, nonché l'esatto impegno di spesa. 3. Ruolo e compiti del personale dirigenziale La recente direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione, del 28 novembre 2023, avente ad oggetto "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale", ribadisce la centralità in materia di formazione del personale dipendente della P.A. dell'impulso del personale dirigenziale. A questi infatti, "devono essere assegnati obiettivi che impegnino il dirigente stesso a promuovere un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per sé stesso e per il personale assegnato. - la partecipazione del dirigente ad iniziative di formazione volte a rafforzare le competenze trasversali o <i>soft skills</i>, quelle relative alla valutazione della performance, alla gestione dei progetti e dei finanziamenti e più in generale le competenze abilitanti processi di transizione digitale, ecologica e amministrativa delle amministrazioni in linea con le finalità del PNRR. Le attività formative finalizzate all'aggiornamento e/o miglioramento delle conoscenze e delle competenze prevedono un impegno non inferiore a 40 ore annue - la definizione, anche a seguito di confronto informale con il personale assegnato, di piani formativi individuali su tematiche di rilievo per lo sviluppo individuale e professionale, per un impegno complessivo non inferiore alle 40 ore annue. I piani formativi individuali devono essere definiti dal dirigente in coerenza con gli esiti dell'annuale valutazione individuale della <i>performance</i>, con specifico riferimento alla parte relativa ai comportamenti" 4. Gli strumenti della formazione A. Tipi di formazione Sono considerate attività formative tutte quelle manifestazioni che risultano essere fonte di crescita professionale per i dipendenti di AIPO, purché sia evidente la connessione con la funzione svolta. Sono pertanto considerate attività formative, sia se organizzate direttamente dall'Agenzia che da Enti, Scuole di formazione, Università, Associazioni specializzate e di categoria, le seguenti tipologie didattiche: ❖ FORMAZIONE CON DIDATTICA D'AULA Interventi formativi didatticamente strutturati che prevedono trasferimento di conoscenze con momenti di interattività fra il docente ed i discenti (Master, corso di formazione e/o aggiornamento, seminario, giornata di studio ed analoghe) ❖ FORMAZIONE UNIDIREZIONALE Trasferimento di conoscenze fra i relatori ed i destinatari (Convegni, Congressi, Tavole Rotonde ed analoghe) ❖ FORMAZIONE APPLICATIVA Comprende gli interventi di aggiornamento ed interscambio di conoscenze, che prevedono interattività di conoscenze tra i soggetti (stage, viaggi di studio/lavoro, visite aziendali) ❖ FORMAZIONE PER OBIETTIVI Riguarda gli interventi di aggiornamento strettamente connessi ai processi di cambiamento in atto finalizzati allo sviluppo ed al consolidamento delle conoscenze interne che prevedono trasferimento di conoscenze su obiettivi operativi. ❖ AUTOFORMAZIONE Riguarda i processi di aggiornamento e/o formativi con metodologie didattiche strutturate (corsi multimediali, corsi fruiti individualmente con verifica dell'apprendimento, es. sistema SYLLABUS). ❖ FORMAZIONE A DISTANZA
--	---

		Riguarda i processi di aggiornamento e/o formazione con metodologie didattiche strutturate e interattive (corsi multimediali, corsi fruiti individualmente in rete con verifica dell'apprendimento). B. Metodi e procedure L'insieme delle azioni formative da realizzare per il perseguimento degli obiettivi sono articolate secondo metodi definiti attraverso specifiche procedure. Gli interventi formativi si sviluppano all'interno della valutazione che permetta di definire: ❖ la dimensione del fabbisogno formativo ❖ le aree di competenza professionale ❖ le aree di contenuto formativo ❖ le tipologie dei dipendenti destinatari dell'azione formativa ❖ la priorità degli interventi formativi da erogare nel tempo ❖ la metodologia didattica più idonea ❖ gli strumenti attuativi ❖ le risorse necessarie ❖ la qualità degli interventi realizzati. 5. Rilevazione dei bisogni formativi La rilevazione dei bisogni formativi, effettuata con la collaborazione di tutte le Direzioni attraverso una scheda che viene somministrata con cadenza annuale, costituisce la prima fase del processo formativo. Essa consente di evidenziare i deficit di conoscenze, e/o competenze, e/o abilità, che possono manifestarsi sia a livello diffuso che a livello settoriale in conseguenza di eventi innovativi di natura normativa, e/o organizzativa, e/o contrattuale, oppure a livello individuale per l'adempimento di nuove funzioni o per l'aggiornamento delle proprie competenze. La programmazione degli interventi è strettamente connessa con i bisogni rispetto all'innovazione, alle necessità strategiche ed operative dell'Agenzia e alla formazione di tipo corrente. 6. Analisi dei bisogni formativi L'analisi dei bisogni formativi elabora i dati forniti dalla rilevazione dei bisogni formativi, dai contatti con il personale dirigente e/o i referenti per la formazione, dai questionari di fine corso, per definire proposte omogenee, destinatari, priorità fornendo la base informativa per la programmazione degli interventi. La Direttiva sulla "Formazione del personale delle Amministrazioni pubbliche" del 13 dicembre 2001 della Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per la funzione pubblica al punto 5 b): "Una corretta analisi serve a definire gli obiettivi della formazione. L'analisi deve essere condotta partendo dai fabbisogni individuali, dai ruoli e dai bisogni organizzativi alla luce delle norme che attribuiscono nuovi compiti, e tenendo conto dell'attività di programmazione delle assunzioni e di quanto previsto dai contratti e dagli accordi sindacali". 7. Gestione del Piano di formazione In una prospettiva di lavoro di più stringente priorità, al fine di conseguire i risultati attesi, con la presente programmazione, si evidenzia l'opportunità di supportare il piano di formazione con le seguenti azioni in un'ottica di intervento con caratteri di organicità e di continuità: ▪ individuare, per ogni articolazione della struttura organizzativa (Direzioni), i/le referenti per la formazione, al fine di fornire un costante raccordo fra la propria azione e le esigenze delle strutture, per la predisposizione e gestione del Piano di formazione; ▪ ricercare opportune collaborazioni, anche con soggetti esterni particolarmente qualificati, nello sviluppo dei percorsi formativi per le progressioni verticali e per le posizioni organizzative che, in quanto nuovi ruoli, richiedono specifiche azioni differenziate; ▪ ricercare opportune collaborazioni, anche con soggetti esterni particolarmente qualificati, nello sviluppo dei percorsi formativi da somministrare in autoformazione nelle materie sia di formazione obbligatoria (codice di comportamento, trasparenza e anticorruzione, privacy, sicurezza) che di formazione programmata (es., utilizzo dei sistemi gestionali interni); ▪ ricercare opportune collaborazioni, anche con soggetti esterni particolarmente qualificati, nel monitorare il livello di gradimento, la qualità e l'efficacia della formazione somministrata; ▪ ridurre la formazione a domanda individuale, contenendone la spesa, a vantaggio della formazione programmata e dell'autoformazione attraverso piattaforme quali "Syllabus" o analoghe. 8. L'archivio informatico ed i curricula formativi L'AIPo garantisce la conservazione degli atti, relativi alla formazione, nei fascicoli personali detenuti dall'U.O. Formazione e Benessere Organizzativo. L'archivio è organizzato secondo due criteri: ❖ documentale relativamente a tutto il materiale cartaceo relativo a programmi, lettere, inviti, autorizzazioni, fogli firma, questionari, documenti vari; ❖ informatizzato contenente gli attestati di partecipazione di ogni dipendente alle attività formative autorizzate. Quest'attività è indispensabile per poter adeguatamente gestire: ❖ i curricula formativi che sono funzionali alle politiche di sviluppo delle risorse umane; ❖ la identificazione dei percorsi formativo-professionali dei dipendenti quale supporto indispensabile ai dirigenti alla luce della nova classificazione del personale e ai criteri di valutazione previsti per le progressioni di carriera. 9. Soggetti formatori Il soggetto formatore, nel rispetto della normativa vigente relativa alle modalità di scelta del contraente, è individuato sul mercato con i seguenti criteri specifici: a) la specifica competenza del soggetto formatore sul tema da trattare; b) l'esperienza acquisita dal soggetto formatore in precedenti attività formative realizzate per AIPo e/o per altri enti pubblici; c) la qualità delle prestazioni didattiche e organizzative, in un rapporto di costi/benefici. Il piano di formazione è attuato utilizzando una pluralità di soggetti formatori: • formatori esterni (liberi professionisti, avvocati di stato, docenti universitari, dirigenti pubblici); • istituti privati, aziende, società scelti attraverso procedure di appalto; • enti e istituzioni pubbliche (es. SNA, SELF RER, PIATTAFORMA SYLLABUS); • formatori interni 10. Alta formazione e l'aggiornamento professionale qualificato <u>finanziamento parziale a carico dell'Agenzia ed a favore del personale dirigente per la frequenza di Master universitari</u> corso dell'annualità 2026, AIPo mette, inoltre, a disposizione del personale dirigente che desidera frequentare Master universitari di I e II livello un importo massimo di 6.000,00 euro a valere sulla spesa complessiva destinata alla formazione del personale. AIPo contribuirà al costo del singolo master autorizzato con una quota pari al 50% del costo previsto, con il limite massimo di 2.000,00 euro per ogni evento. Il concorso finanziario di AIPo presuppone la sussistenza delle seguenti condizioni: 1. Il Master deve essere organizzato da Istituzioni universitarie, pubbliche o private; 2. Deve sussistere un'effettiva connessione dell'iniziativa formativa con l'attività di servizio e l'incarico affidato al richiedente; 3. Il dirigente interessato non deve aver ultimato la partecipazione a Master universitari co-finanziati da AIPo nei 3 anni precedenti a quello di riferimento; 4. Il dirigente deve impegnarsi a concludere il Master con esito positivo; diversamente nel caso di rinuncia o esito negativo della prova finale, dovrà restituire la somma ricevuta a rimborso. Le richieste, complete del programma del corso, pervenute all'U.O. Formazione e Benessere Organizzativo, saranno istruite secondo
--	--	--

	l'ordine di arrivo, ed in caso di coincidenza, sarà data priorità a chi non ha mai beneficiato del contributo e, in subordine, si applicherà il criterio del sorteggio. L'autorizzazione sarà concessa con determina del Direttore. La quota si intende onnicomprensiva e al netto delle eventuali spese di trasferta. Se per la frequenza del master è richiesta la presenza, il buono pasto sarà corrisposto solo nelle giornate che coincidono con l'orario lavorativo. Il contributo di AlPo sarà corrisposto mediante il cedolino dello stipendio a titolo di rimborso delle spese di iscrizione al Master, previa produzione da parte dell'interessato della documentazione giustificativa. 11. L'ufficio formazione e Benessere Organizzativo Nel dicembre del 2021, con l'affidamento dell'incarico di Posizione Organizzativa (P.O.) denominata Ufficio Formazione generale e specifica PNRR, Albo formatori e Osservatorio Benessere organizzativo, l'Agenzia si è dotata dell'ufficio di presidio e coordinamento dell'attività - strategica e trasversale -, della formazione del personale dipendente e dirigente, successivamente modificato in Ufficio Formazione e Benessere Organizzativo. All'Ufficio sono preposte due unità: 1 funzionaria EQ e una collaboratrice amministrativa. L'ufficio (A.25.5), è stato posto alle dipendenze della direzione centrale Gare e Contratti, Economato e Acquisti, R.U. 12. Risorse economiche impiegate - consuntivo Nel corso dell'annualità 2025 il totale del budget a disposizione dell'U.O. Formazione e B.O. è stato pari a € 99.000,00. Le risorse economiche da destinare alla formazione per il triennio 2025 – 2027 sono state diminuite del 30 % in sede di programmazione degli acquisti, con possibilità di ripristino in aumento nel corso dell'anno. L'obiettivo per il triennio di riferimento è quello di ridurre la formazione "a richiesta" da ancorare strettamente ad esigenze sopravvenute dovute per es. a modifiche legislative in corso d'anno, a favore dell'implementazione della formazione programmata. 13. Formazione effettuata nel corso del 2025 ELENCO CORSI EFFETTUATI NEL 2025 La seguente elencazione tiene conto dell'offerta formativa programmata, di quella cd. "a richiesta", della formazione interna, e di quella obbligatoria. Inoltre, sono stati resi disponibili sulla piattaforma syllabus i seguenti corsi: - Corso "La cultura del rispetto", 12h, rivolto a tutto il personale; - Corso "Il lavoro agile", 5h, rivolto al personale che effettua lo smart working. - Sulla piattaforma CSI Accademy (per un totale di 26h e 50 minuti), sono stati resi disponibili: - Percorso accessibilità digitale di base, 4h; - Percorso AI-Scenari e applicazioni nel contesto delle PP.AA, 4.30h; - Corso applicativo "Contabilità", 6h; - Corso sulla Cybersecurity, 2h e50 min.; - Corso applicativo Docqui, 4h; - Corso sul "Fishing", 2.30 min.; - Corso sull'applicativo "Stilo", 3h. <table><tr><th>TITOLO INIZIATIVA FORMATIVA</th><th>Durata del corso in ore</th></tr><tr><td>ACCA BIM</td><td>10</td></tr><tr><td>CORRETTIVO APPALTI</td><td>2.30</td></tr><tr><td>LEADER COME COACH</td><td>8</td></tr><tr><td>DIGITAL MINDSET</td><td>8</td></tr><tr><td>LA REVISIONE DEI PREZZI NEL CODICE DEI CONTRATTI</td><td>5</td></tr><tr><td>GLI INCARICHI EXTRAISTITUZIONALI</td><td>6</td></tr><tr><td>FVOE MAGGIOLI</td><td>1</td></tr><tr><td>LA CESSIONE DEL QUINTO DELLO STIPENDIO</td><td>5</td></tr><tr><td>GLI ACQUISTI DI FORMAZIONE DELLE P.A. ATTRIBUZIONE INCARICHI E TRATTAMENTO FISCALE DEI COMPENSI</td><td>4</td></tr><tr><td>LA GESTIONE DEGLI ESPROPRI NELL'ANNO 2025. I NUOVI ADEMPIMENTI ALLA LUCE DEL DLGS 36/2023</td><td>4</td></tr><tr><td>I CONTROLLI INTERNI DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA</td><td>3</td></tr><tr><td>LA RISOLUZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO DEI DIPENDENTI PUBBLICI E TRATTAMENTI PENSIONISTICI</td><td>5</td></tr><tr><td>PILOTA MOTORISTA</td><td></td></tr><tr><td>PREVENZIONE DEL RICICLAGGIO E FINANZIAMENTO DEL TERRORISMO. INDICAZIONI OPERATIVE</td><td>3</td></tr><tr><td>LA DEMATERIALIZZAZIONE DEI DOCUMENTI AMMINISTRATIVI E IL CICLO DI VITA DEL DOCUMENTO INFORMATICO</td><td>6</td></tr><tr><td>PRIVACY E TUTELA DEI DATI PERSONALI AI SENSI DEL REGOLAMENTO UE PER ENTI</td><td>2</td></tr></table>	TITOLO INIZIATIVA FORMATIVA	Durata del corso in ore	ACCA BIM	10	CORRETTIVO APPALTI	2.30	LEADER COME COACH	8	DIGITAL MINDSET	8	LA REVISIONE DEI PREZZI NEL CODICE DEI CONTRATTI	5	GLI INCARICHI EXTRAISTITUZIONALI	6	FVOE MAGGIOLI	1	LA CESSIONE DEL QUINTO DELLO STIPENDIO	5	GLI ACQUISTI DI FORMAZIONE DELLE P.A. ATTRIBUZIONE INCARICHI E TRATTAMENTO FISCALE DEI COMPENSI	4	LA GESTIONE DEGLI ESPROPRI NELL'ANNO 2025. I NUOVI ADEMPIMENTI ALLA LUCE DEL DLGS 36/2023	4	I CONTROLLI INTERNI DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA	3	LA RISOLUZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO DEI DIPENDENTI PUBBLICI E TRATTAMENTI PENSIONISTICI	5	PILOTA MOTORISTA		PREVENZIONE DEL RICICLAGGIO E FINANZIAMENTO DEL TERRORISMO. INDICAZIONI OPERATIVE	3	LA DEMATERIALIZZAZIONE DEI DOCUMENTI AMMINISTRATIVI E IL CICLO DI VITA DEL DOCUMENTO INFORMATICO	6	PRIVACY E TUTELA DEI DATI PERSONALI AI SENSI DEL REGOLAMENTO UE PER ENTI	2
TITOLO INIZIATIVA FORMATIVA	Durata del corso in ore																																		
ACCA BIM	10																																		
CORRETTIVO APPALTI	2.30																																		
LEADER COME COACH	8																																		
DIGITAL MINDSET	8																																		
LA REVISIONE DEI PREZZI NEL CODICE DEI CONTRATTI	5																																		
GLI INCARICHI EXTRAISTITUZIONALI	6																																		
FVOE MAGGIOLI	1																																		
LA CESSIONE DEL QUINTO DELLO STIPENDIO	5																																		
GLI ACQUISTI DI FORMAZIONE DELLE P.A. ATTRIBUZIONE INCARICHI E TRATTAMENTO FISCALE DEI COMPENSI	4																																		
LA GESTIONE DEGLI ESPROPRI NELL'ANNO 2025. I NUOVI ADEMPIMENTI ALLA LUCE DEL DLGS 36/2023	4																																		
I CONTROLLI INTERNI DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA	3																																		
LA RISOLUZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO DEI DIPENDENTI PUBBLICI E TRATTAMENTI PENSIONISTICI	5																																		
PILOTA MOTORISTA																																			
PREVENZIONE DEL RICICLAGGIO E FINANZIAMENTO DEL TERRORISMO. INDICAZIONI OPERATIVE	3																																		
LA DEMATERIALIZZAZIONE DEI DOCUMENTI AMMINISTRATIVI E IL CICLO DI VITA DEL DOCUMENTO INFORMATICO	6																																		
PRIVACY E TUTELA DEI DATI PERSONALI AI SENSI DEL REGOLAMENTO UE PER ENTI	2																																		

ADDETTO AL PRIMO SOCCORSO	12
ANTINCENDIO	8
FORMAZIONE INTERNA CONTRATTI PUBBLICI	2
FORMAZIONE INTERNA REGOLAMENTO DELL'ORARIO DI LAVORO – PERMESSI - CONGEDI	6
FORMAZIONE INTERNA AREA DELLE COMPETENZE COMUNI DELLA DT N.I.	12
FORMAZIONE INTERNA PROCESSI DI COMPETENZA DELLA DTC PROGRAMMAZIONE, BILANCIO E RAGIONERIA, CONTROLLI	4
FORMAZIONE INTERNA REGOLAMENTO AIPO INCENTIVO DI CUI ALL'ART. 45 DEL DLGS 336/2023	2
FORMAZIONE INTERNA IL COMPORTAMENTO GEOTECNICO DEGLI ARGINI DURANTE LE PIENE	3
FORMAZIONE INTERNA IL PROCESSO BIM PER LA GESTIONE DELLA COMMESSA PUBBLICA	8
ACCRUAL	24 in itinere
ESPROWEB	24

Si evidenzia, inoltre, che il progetto formativo presentato dall'Agenzia all'avviso pubblico indetto da Formez PA, "PERFORMA PA", nel corso dell'annualità 2024, a valere sui fondi PNRR, dal titolo "Benessere e sicurezza delle persone operative lungo il fiume Po: un progetto formativo per la sicurezza che connette il lavoro con la transizione green e digitale, finanziato per un totale di Euro 94.438,20 ha consentito la formazione di 225 unità dipendenti.

14. Formazione programmata 2026 - 2028

Le iniziative formative per il triennio 2026 – 2028 sono state previste tenendo conto delle osservazioni e richieste del personale dirigente che nel corso dell'anno precedente, sono stati invitati a compilare una scheda per la rilevazione del fabbisogno formativo nell'ambito di macroaree preventivamente definite dall'ufficio formazione.

Le stesse, una volta esaminate e ricondotte ad uniformità sono state condivise con l'Organismo Paritetico per l'Innovazione ed il Comitato Unico di Garanzia dell'Agenzia.

Inoltre, ai fini dell'aggiornamento annuale del presente piano, sono state considerate le osservazioni del personale dipendente richieste con comunicazione dell'Ufficio Formazione e B.O. del 29/12/2025.

Ad esito del già menzionato confronto, la rilevazione del fabbisogno formativo per l'annualità 2026, condotta con il personale dirigenziale, è stata integrata con le osservazioni/esigenze/proposte effettuate dal personale dipendente e pertanto si è convenuto quanto segue:

- la formazione programmata e prevista per il triennio di riferimento tiene conto dell'esigenza di fornire una formazione qualificata al personale dipendente appartenente alla **SOS in materia di acquisti di lavori, servizi e forniture**, in considerazione di quanto previsto all'art. 15, co. 7 del D.Lgs. 36/2023 "Il nuovo Codice dei contratti pubblici", per il tramite della SNA o altri enti di formazione accreditati, che offrono formazione qualificata e certificata (utile, pertanto all'ottenimento della "qualificazione" della S.A.);
- saranno implementate le ore dedicate alla **formazione "interna"** con particolare riguardo ai seguenti ambiti:
 - ✓ PIAO;
 - ✓ PTF;
 - ✓ Cybersicurezza;
 - ✓ Incentivi;
 - ✓ Appalti;
 - ✓ Comunicazione;
 - ✓ Gestione documentale;
 - ✓ Applicazioni/programmi informatici (es.: Teams).
- una formazione specifica sarà dedicata al **personale tecnico assegnato al settore Navigazione Interna**, anche verificando possibilità di raccordo con altre istituzioni (es. Vigili del fuoco, Protezione civile);
- al personale dipendente sarà somministrato un questionario per rilevare il fabbisogno formativo della lingua inglese, al fine di individuare il personale destinatario dell'eventuale impegno economico;
- l'eventuale formazione e mantenimento attivo delle **licenze dei dispositivi tecnici di proprietà dell'Agenzia (droni)**, sarà effettuata solo a seguito della ricognizione direttoriale sull'utilizzo effettivo degli stessi;
- la **formazione del personale neoassunto** continuerà sulle piattaforme formative interne, con particolare riguardo alla cybersicurezza alle competenze digitali, alla gestione documentale, alla conservazione documenti;
- tutto il personale** sarà comunque interessato da una **formazione massiva in tema di competenze digitali**, intelligenza artificiale, etica e trasparenza, leadership e soft skills, utilizzo dei programmi di *Office automation* (Office 365),
- al **personale tecnico di tutte le Direzioni** saranno dedicati corsi di topografia e QGIS.

14. Formazione programmata 2026 - 2028

Le iniziative formative per il triennio 2026 – 2028 sono state previste tenendo conto delle osservazioni e richieste del personale dirigente e dipendente.

Le stesse, una volta esaminate e ricondotte ad uniformità sono state condivise con l'Organismo Paritetico per l'Innovazione ed il Comitato Unico di Garanzia dell'Agenzia.

Per il triennio 2026 – 2028, la formazione programmata interesserà prioritariamente le Aree tematiche evidenziate in sede di rilevazione dei fabbisogni formativi nonché le ulteriori Aree tematiche ritenute strategiche al fine di valorizzare le risorse umane e per sviluppare le competenze professionali, gestionali e operative per la realizzazione dei programmi dell'Agenzia e per il conseguimento dei risultati attesi.

AREA TEMATICA	ARGOMENTI	EST.	INT.	2026	2027	2028
ECONOMICO FINANZIARIA	- PROGRAMMAZIONE E BILANCIO CON APPROFONDIMENTI SUL NUOVO SISTEMA UNICO DI CONTABILITÀ ECONOMICO-PATRIMONIALE ACCRUAL. - I FINANZIAMENTI EUROPEI, DALLA RICHIESTA ALLA RENDICONTAZIONE FINALE - GESTIONE DELLE FATTURE E DELLA LIQUIDAZIONE	X	X	X	X	X
PERSONALE	- IL TRATTAMENTO DI QUIESCENZA DEI DIPENDENTI PUBBLICI - GLI STRUMENTI DI ACQUISIZIONE DELLE RISORSE UMANE NELLA P.A. - IL PROCEDIMENTO DISCIPLINARE - CORSO SULLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE A LIVELLO PERIFERICO (CARTELLINI, PERMESSI LAVORO AGILE - NUOVO CCNL - PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) E SULLE RELATIVE SEZIONI (*); ANALISI E REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI; - PROGRAMMAZIONE, GESTIONE E MONITORAGGIO DELLA FORMAZIONE NELLA P.A.	X		X	X	X
GIURIDICA NORMATIVA	- LE FASI DELL'ESPROPRIAZIONI PER PUBBLICA UTILITÀ - RESPONSABILITÀ INERENTI LA GESTIONE DEL SISTEMA IDROVIARIO E IDROVIE COLLEGATE IN TERMINI DI SICUREZZA ALLA NAVIGAZIONE E DI CUSTODIA DEL DEMANIO DELLA NAVIGAZIONE - CONFERENZE DEI SERVIZI NELL'AMBITO DEI PROCEDIMENTI AUTORIZZATIVI - SVILUPPO PROCEDURE AUTORIZZAZIONE VARIE (CONCESSIONI, NULLA OSTA) - TECNICHE E REDAZIONE DEGLI ATTI AMMINISTRATIVI - RESPONSABILITÀ GIURIDICA DEI DIPENDENTI - IL PROCEDIMENTO AMMINISTRATIVO - REGOLAMENTO EUROPEO 679/2016 SULLA PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI, DD.LGS. 196/2003 E 101/2018 - LA REDAZIONE DEGLI ATTI AMMINISTRATIVI	X	X	X	X	X
ORGANIZZ.NE	- STANDARDIZZAZIONE DOCUMENTI E PROCEDURE - ATTI DI NATURA CONVENZIONALE - PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) - ANALISI E REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI; - VALORE PUBBLICO E CICLO DELLA PERFORMANCE; - CODICE DI COMPORTAMENTO	X	X		X	X
TECNICA AMBIENTALE	- CORSO DI TOPOGRAFIA/GPS - DIREZIONE LAVORI, TELERILEVAMENTO E	X	X	X	X	X

			MONITORAGGIO (DRONI E SATELLITI), GIS • FORMAZIONE DEL PERSONALE NAVIGANTE E DI TERRA RIGUARDO LA SISTEMAZIONE A CORRENTE LIBERA DEL FIUME PO E SULLE IDROVIE COLLEGATE (OPERE IDROVIARIE) E TECNICHE DI SALVATAGGIO UOMO A FIUME • D.LGS 152/2006 • NORMATIVA GESTIONE TERRE E ROCCE DI SCAVO (DPR 120/2017 E SS.MM.II.) • CORSO TEORICO PRATICO SU PROVE DI CANTIERE (CON SUPPORTO IMPRESA) • GESTIONE AMBITO BIM E CONTABILITÀ LAVORI • INTERVENTI DI EMERGENZA IN PIENA • ECOLOGIA FLUVIALE • LA MODELLAZIONE BIDIMENSIONALE: LIMITI E POSSIBILITÀ • L'ESECUZIONE DI PROVE GEOLOGICHE E GEOTECNICHE IN LABORATORIO • GEOMORFOLOGIA FLUVIALE E VEGETAZIONE RIPARIALE • GESTIONE CONTABILITÀ • MODELLISTICA IDRAULICA • METEOROLOGIA BASE (LEGGERE LE MAPPE PER CAPIRE COME SI EVOLVONO I FENOMENI METEO)					
		INFORMATICA	• AUTOCAD CIVIL 3D, PRIMUS, GIS BASE, MEDIO, AVANZATO • GEODATABASE • HEC – RAS, HEC – HMS • PIATTAFORMA INTEGRATA APPALTI E LAVORI • CORSO BASE PER UTILIZZO DRONI E PATENTINO • EXCELL/WORD BASE • TEAMS • IL PIANO TRIENNALE PER L'INFORMATICA E RELATIVE SEZIONI (*); • DOCUMENTI INFORMATICI E GESTIONE DOCUMENTALE (*); PIATTAFORME: SPID, PAGOPA, FATTURAZIONE ELETTRONICA; • SYLLABUS (*); • IL CLOUD NELLA PA; 6. IMPLEMENTAZIONE DELLA METODOLOGIA BIM; • INTELLIGENZA ARTIFICIALE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE.	X	X		X	X
		APPALTI E CONTRATTI	• DIREZIONE LAVORI E COLLAUDO • FORMAZIONE CERTIFICATA PER QUALIFICAZIONE STAZIONE APPALTANTE • GESTIONE INVENTARIO BENI MOBILI E RENDICONTAZIONE ANNUALE • RISERVE, TRANSAZIONI, ACCORDI BONARI NELL'ESECUZIONE DEI CONTRATTI PUBBLICI • QUALIFICAZIONE S.A. • COORDINATORE SICUREZZA, PROGETTAZIONE, ESECUZIONE • LE SOMME URGENZE E L'AFFIDAMENTO LAVORI, SERVIZI E FORNITURE IN CASO DI NECESSITÀ • MOTIVI DI ESCLUSIONE AI SENSI DEL D.LGS. 36/2023 • GARE TELEMATICHE SOTTOSOGLIA – MEPA	X	X	X	X	X

		• ACQUISTI BENI E SERVIZI INFORMATICI • LE GARANZIE ASSICURATIVE NEI CONTRATTI PUBBLICI • CODICE DEGLI APPALTI; • GESTIONE APPLICATIVO MAGGIOLI – MODULO MONITORAGGIO					
	LINGUISTICA	• INGLESE	X			X	X
	SOFT SKILLS	• ETICA LAVORATIVA; • LEADERSHIP E PROBLEM SOLVING. • PENSIERO CRITICO, GESTIONE DEL TEMPO E DELLE PRIORITÀ	X		X	X	X
	AUDIT E CONTROLLI	• GESTIONE MONITORAGGIO PIAO • ANTIRICICLAGGIO*	X	X	X	X	X
	MANAGERIALE	• PROJECT MANAGEMENT AV PROPEDEUTICO A ISIPM-AV • BIM MANAGER/BIM COORDINATOR/CDE MANAGER PROPEDEUTICI A CERTIFICAZIONE UNI 11337 -7 • MASTER 1 E 2 LIVELLI IN P.A. • PERFEZIONAMENTO IN MATERIA DI P.I.	X		X	X	X
	SICUREZZA**	• CORSO BASE LAVORATORI/DIRIGENTI/PROPOSTI • ADDETTI ANTINCENDIO E PRIMO SOCCORSO • SICUREZZA SUL LAVORO D. LGS N. 81/2008 E S.M.I.; • RLS INTERNO; CYBERSICUREZZA – SICUREZZA POSTAZIONI E SISTEMI.	X		X	X	X
	INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	• COMUNICAZIONE EFFICACE, INTERNA ED ESTERNA.					
	PROGETTI EUROPEI E LABORATORIO SCIENTIFICO	• I FINANZIAMENTI EUROPEI, DALLA RICHIESTA ALLA RENDICONTAZIONE FINALE					
*Formazione obbligatoria Limitatamente alla formazione prevista da disposizioni legislative o contrattuali, i soli interventi formativi finanziati a carico dei capitoli di bilancio 106304 e 102409 vengono gestiti autonomamente dalla Direzione Tecnica Centrale e dalla DC Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi Informativi e dalla Direzione Centrale Programmazione, Bilancio e Ragioneria, Controlli. Nel corso del 2025 le suddette Direzioni hanno svolto la formazione obbligatoria di propria competenza al personale dipendente di AIPo.							

3.11: PIANO TRIENNALE DELLE AZIONI POSITIVE – PTAP (2026-2028).

In attuazione dell'art. 5 del DL n. 36/2022, in data 7 ottobre 2022, sono state adottate le linee guida sulla "Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni" che si prefiggono di declinare gli obiettivi prioritari che ciascuna amministrazione deve perseguire nell'individuare misure che attribuiscono vantaggi specifici ovvero evitino o compensino svantaggi nelle carriere al genere meno rappresentato.

Com'è noto, Le Linee Guida rappresentano, uno strumento operativo che, attraverso suggerimenti pratici, mira (nel caso specifico), a rafforzare la parità di genere nel corso di tutta la carriera lavorativa, supportando la partecipazione femminile nello sviluppo professionale e con particolare attenzione all'accesso ai ruoli apicali, ove si concentra il maggiore squilibrio. Nell'ambito delle diverse linee di azione del dipartimento per le pari opportunità (promozione delle STEM, prevenzione e contrasto della violenza di genere, formazione per la creazione di una cultura del rispetto, promozione della pari opportunità di genere nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR), ritroviamo l'impegno al rafforzamento dell'equilibrio di genere nella riforma del pubblico impiego (prgf. 3.4), attraverso l'adozione di importanti provvedimenti:

- il decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 che prevede: il rispetto del principio della parità di genere nella composizione delle commissioni esaminatrici delle procedure di selezione e reclutamento per la realizzazione dei progetti di PNRR (art. 1, co. 12); il rispetto del principio della parità di genere quando le amministrazioni invitano i candidati ai colloqui selettivi nell'attribuzione di incarichi a esperti e professionisti ai fini dell'attuazione dei progetti del PNRR (art. 1, co. 8); l'inserimento del Piano delle Azioni Positive all'interno del PIAO, al fine di integrare il principio della parità di genere alle politiche di sviluppo delle risorse umane;
- il decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36 che ha previsto l'adozione da parte delle amministrazioni di misure che attribuiscono vantaggi specifici ovvero evitino o compensino svantaggi nelle carriere al genere meno rappresentato, sulla base delle Linee Guida oggetto del presente documento;
- il decreto legislativo 30 giugno 2022, n. 105, che attuando la direttiva UE 2019/1158 del Parlamento e del consiglio – ha reso partecipi entrambi i genitori delle responsabilità correlate allo sviluppo dei figli nei primi anni di vita.

Le Linee Guida forniscono spunti su come misurare il fenomeno della parità di genere nell'accesso e nelle carriere della PA (paragrafo 6.1 – punto A), quali a titolo esemplificativo:

- come assicurare una più ampia partecipazione delle donne ai bandi di concorso per l'accesso ai ruoli dirigenziali o alle posizioni di maggiore responsabilità (paragrafo 6.2 – punto B)): ad es. corredare il bando in oggetto con alcune specifiche informazioni relative alle misure che l'ente adotta per favorire l'inclusione delle donne nei ruoli di responsabilità;
- come costruire bandi che non riproducano le discriminazioni di genere (paragrafo 6.2 – punto C)): acquisire test di tipo psicologico o attitudinale che risultino conformi alle normative sul diversity management (es. ISO 30415:21)
- come favorire la composizione di commissioni esaminatrici attente ai temi dell'inclusione e alla parità di genere (paragrafo 6.2 – punto D)): ad es. valutando come criterio preferenziale il possesso di una specifica formazione sulle tematiche dell'inclusione e del diversity management e/o evitando la nomina di componenti dichiaratamente portatori di pregiudizi di genere e/o di altro tipo (eventualmente mediante l'ausilio di white list da popolare nel tempo);
- come incoraggiare il rispetto del confine tra i tempi di lavoro e quelli della vita personale (paragrafo 6.3 – punto E): ad esempio, la definizione di fasce orarie compatibili con lo svolgimento del lavoro di cura o del tempo per sé, per le riunioni e l'orario massimo oltre il quale una convocazione è da considerare un'eccezione, anche per i ruoli manageriali;
- come favorire la diffusione della cultura della leadership al femminile (paragrafo 6.3 – punto F): ad es. rendere disponibile una formazione di base obbligatoria per tutto il personale, sul modello di quanto accade per il contrasto alla corruzione, anche in autoformazione con moduli e-learning;
- come regolamentare le forme di lavoro agile in chiave non discriminatoria (paragrafo 6.4 – punto G)): es. evitare che il lavoro agile diventi – come già il part-time – uno strumento rivolto solo o in gran parte alle donne, per favorire le pratiche di conciliazione, al fine di ridurre il rischio che diventi

terreno di discriminazione sostanziale;

- come definire e introdurre adeguati presidi organizzativi e strumenti di governance (paragrafo 6.4 – punto H)): ad es. l'introduzione di premi ed incentivi nella valutazione della performance (sia organizzative che individuale) per realizzare obiettivi misurabili di impatto di genere;
- come promuovere uno sviluppo delle carriere e una crescita professionale gender balanced (paragrafo 6.4 – punto I)): es. monitorare e promuovere il ricorso agli istituti di conciliazione vita-lavoro tra il personale apicale, evitando la ghettizzazione di queste forme di flessibilità oggi utilizzate prevalentemente da personale non titolare di elevate responsabilità;
- assicurare l'accountability dell'amministrazione sulle politiche di genere (paragrafo 6.5 – punto L)): per esempio, realizzare uno spazio informativo sulla sezione "Amministrazione trasparente" contenente i dati aggiornati sulle grandezze e gli indicatori rilevanti per le politiche di genere, inclusi dei cruscotti per benchmark sui dati rilevanti, in formato che ne consenta l'indicizzazione e l'interoperabilità.

LE AZIONI REALIZZATE NEL CORSO DEL 2025

Conformemente a quanto previsto nel PTAP 2025 – 2027 sono state realizzate le seguenti azioni positive:

AZIONE 1.: avvio dell'indagine-ricerca triennale sul personale dipendente tecnico idraulico in collaborazione con il CIRS dell'Università di Parma.

AGGIORNAMENTO ANNUALE PER IL 2026.

AMBITO: ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO. BENESSERE LAVORATIVO, STRESS LAVORO CORRELATO E PARI OPPORTUNITA'

La bozza di aggiornamento annuale del PTAP è stata posta in consultazione sulla rete intranet aziendale e sottoposta al CUG e all'OPI.

A seguito delle sollecitazioni ricevute si confermano le seguenti azioni:

AZIONE 1.: percorso formativo e di aggiornamento dedicato al personale dirigente in materia di "Discriminazioni e *diversity management*";
Periodo di realizzazione: annualità 2026.

Sensibilizzazione del personale dirigente alle tematiche della "Discriminazioni e *diversity management*" in tutte le sue forme e nella loro correlazione al contesto lavorativo;

AZIONE 2.: costituzione di gruppo di lavoro dedicato all'efficientamento del lavoro agile applicato nell'Agenzia.

Periodo di realizzazione: nel triennio di riferimento.

Destinatari: tutto il personale dipendente.

La misura è finalizzata a migliorare le condizioni di utilizzo del lavoro agile, coordinandolo e integrandolo con gli altri strumenti di pianificazione delle attività dell'Agenzia nonché per garantire adeguate azioni di conciliazione vita-lavoro dei dipendenti;

AZIONE 3: valutazione "dal basso" del personale dirigenziale correlata al sistema di valutazione della performance e nell'ambito degli obiettivi programmati nelle schede individuali.

Periodo di realizzazione: nel triennio di riferimento

Destinatari: il personale dirigenziale.

Si coglie la sollecitazione della direttiva del ministro per la P.A. avente ad oggetto: "nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance" del 28/11/2023 di richiedere al personale dipendente di esprimere, in forma rigorosamente anonima, un giudizio sul proprio superiore; quest'ultimo volto a verificare l'operato del proprio dirigente con riguardo alla capacità di incentivare la produttività del personale dipendente, di valorizzare le attitudini personali e di curare il benessere organizzativo.

AZIONE 4: costituzione di un gruppo di lavoro trasversale e intersettoriale di studio circa la possibilità di attrezzare una stanza della sede degli elettrodomestici necessari a scaldare/raffreddare le vivande/bevande del personale dipendente.

Periodo di realizzazione: annualità 2026

Destinatari: il personale della sede.

Su sollecitazione dell'ufficio Formazione e Benessere Organizzativo in collaborazione con il CUG e RSPP.

SEZIONE 4: DURATA DEL PIANO, PUBBLICAZIONE E MONITORAGGIO

Il presente Piano ha durata triennale e prevede l'aggiornamento annuale.

Il Piano viene approvato con delibera del Comitato di Indirizzo e verrà pubblicato nel sito dell'Ente, alla sezione Amministrazione Trasparente, e inviato al Dipartimento della funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, per la pubblicazione sul relativo portale.

L'art. 6, comma 3, del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113, e l'art. 5, comma 2, del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione concernente la definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, prevedono modalità differenziate per la realizzazione del monitoraggio.

L'attività di monitoraggio e rendicontazione, nel merito dei contenuti previsti dal PIAO, viene effettuata mediante una serie di strumenti già attivi, che sono riconducibili per la parte di programmazione al Piano delle Performance e al Piano delle Attività (già citati nella sezione Valore Pubblico e Performance), e per quanto attiene alla prevenzione della corruzione, oltre a quanto definito nel PNA, nella Relazione annuale del Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza, redatta ai sensi dell'art.1 c.14 L.190/2012 e sulla base delle indicazioni dell'ANAC.

Al fine di realizzare il coordinamento dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione assorbiti all'interno del PIAO, si riporta di seguito un quadro sinottico che sintetizza i principali strumenti di monitoraggio che la normativa prevede per ciascuna Sezione e sottosezione di cui si compone il PIAO:

SEZIONE/SOTTOSEZIONE PIAO	MODALITA' MONITORAGGI O	SOGGETTI COINVOLTI	SCADENZA
SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE			
2.1 Valore pubblico	Monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi di performance	Direttore / Tutte le Direzioni / OIV	Annuale
2.2	Monitoraggio periodico, secondo la cadenza stabilita dal "Sistema di misurazione e valutazione della performance"	Direttore / Tutte le Direzioni / OIV	Infrannuale

SEZIONE/SOTTOSEZIONE PIAO	MODALITA' MONITORAGGI O	SOGGETTI COINVOLTI	SCADENZA
Performance	Documento sul ciclo delle performance	Direttore / Direzione Centrale Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi informativi / Dirigenti / OIV	Annuale
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	Monitoraggio periodico secondo indicazioni contenute nel PNA	RPCT, con supporto della Direzione Centrale Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi informativi /Dirigenti	Annuale
	Relazione annuale del RPCT, sulla base del modello adottato dall'ANAC con comunicato del Presidente	RPCT, con supporto della Direzione Centrale Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi informativi	Annuale, o su indicazioni ANAC
	Attestazione da parte degli organismi di valutazione sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza	OIV, con supporto della Direzione Centrale Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi informativi	Annuale, di norma primo semestre dell'anno
SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO			
3.2 Organizzazione del lavoro agile	Monitoraggio sullo stato di attuazione del lavoro agile, come dalla sezione "Organizzazione e Capitale umano" del PIAO	Direzione Centrale Affari Istituzionali, Performance, Organizzazione e Sistemi informativi / Dirigenti	Periodico
3.3 Piano Triennale del Fabbisogno di Personale	Monitoraggio sullo stato di attuazione del piano assunzionale, come dalla sezione "Organizzazione e Capitale umano" del PIAO	Direzione Centrale Gare e contratti, Economato e acquisti, Risorse umane	Annuale

Il Sistema dei Controlli interni

Con deliberazione del Comitato d'Indirizzo dell'Agenzia n. 20 del 26/10/2018, l'Agenzia ha approvato il Regolamento dei Controlli Interni che disciplina il Sistema dei controlli allo scopo di assicurare:

- a) la legittimità, la correttezza e la regolarità dell'attività amministrativa;

- b) la rispondenza dell'attività amministrativa ai criteri di efficacia, efficienza, economicità;
- c) gli equilibri finanziari;
- d) la coerente realizzazione di piani e programmi e il conseguimento dei risultati in rapporto agli obiettivi predefiniti;
- e) la rispondenza della qualità dei servizi erogati.

Il Sistema dei controlli interni, alla cui organizzazione partecipano il Direttore, il Dirigente della "Direzione Centrale Programmazione, Bilancio e Ragioneria, Controlli", l'ufficio "Sistema dei Controlli", i Dirigenti ed i Responsabili di procedimento, è composto da una pluralità di tipologie di controlli:

- controllo di regolarità amministrativa e contabile investe tutta l'attività amministrativa dell'Agenzia e ha la finalità di garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa. È assicurato sia nella fase preventiva della formazione della generalità degli atti sia nella fase successiva sulla base di tecniche motivate di campionamento;
- controllo di gestione persegue lo scopo di verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e di valutare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'attività dell'Agenzia attraverso la rilevazione, l'analisi e la comparazione dei costi, proventi, quantità e qualità degli stessi in coerenza con il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- controllo strategico finalizzato a valutare il grado di realizzazione delle politiche messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi strategici contenuti nei documenti di programmazione dell'organo di indirizzo;
- controllo sugli equilibri finanziari è finalizzato a garantire il costante controllo degli equilibri finanziari della gestione di competenza, della gestione dei residui e della gestione di cassa, anche ai fini del rispetto dei vincoli di finanza pubblica in coerenza con le corrispondenti disposizioni del regolamento di contabilità;
- controllo della qualità dei servizi sulla base degli obiettivi di qualità e degli indicatori di performance strumentali al monitoraggio periodico, definiti dall'Agenzia.

Relativamente ai tempi medi di pagamento delle fatture la Direzione Programmazione, Bilancio e Ragioneria, Controlli provvederà a fornire il dato con periodicità trimestrale.

Per quanto riguarda le articolazioni dei connessi ambiti del Piano, si rinvia agli atti già approvati e pubblicati sul sito istituzionale dell'Agenzia.

ALLEGATI:

ALLEGATO 1) Sezione 2.3. "Rischi corruttivi e Trasparenza"

ALLEGATO 2) Report sul monitoraggio annuale anticorruzione e trasparenza – anno 2025 e sul monitoraggio PIAO 2025-2027