

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

INDICE

0. INTRODUZIONE	3
1. SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	4
1.1 DATI ANAGRAFICI	4
1.2 MISSIONI ISTITUZIONALI E ATTIVITÀ DELL'AGENZIA	5
1.3 STAKEHOLDER DELL'AGENZIA	7
2. SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	10
2.1 SOTTOSEZIONE “VALORE PUBBLICO”	10
2.2 SOTTOSEZIONE “PERFORMANCE”	15
2.3 SOTTOSEZIONE “RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA”	17
3. SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	39
3.1 SOTTOSEZIONE “MODELLO ORGANIZZATIVO”	39
3.2 SOTTOSEZIONE “PIANO TRIENNALE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE”	40
3.3 SOTTOSEZIONE “PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE”	47
3.4 SOTTOSEZIONE “PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE”	51
3.5 SOTTOSEZIONE: “PIANO TRIENNALE DELLE AZIONI POSITIVE”	63
4. SEZIONE 4: MONITORAGGIO	76



0. INTRODUZIONE

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) si inserisce nel quadro degli strumenti di programmazione dell’Ente, con l’obiettivo di assicurare coerenza, integrazione e trasparenza tra le diverse dimensioni della pianificazione strategica e operativa. In tale contesto, il percorso di pianificazione, nelle sue varie componenti e fasi, è da lungo tempo presidiato all’interno di ATERSIR mediante un’articolazione strutturata di provvedimenti:

- di natura strategico-politica, di competenza dell’organo politico (il Consiglio d’Ambito), adottati attraverso deliberazioni;
- di natura gestionale, assunti mediante determinazioni del Direttore e dei dirigenti preposti, in coerenza con le previsioni delle leggi di riferimento pro tempore vigenti.

Nel 2023 è iniziato un percorso di revisione degli strumenti di programmazione dell’Agenzia, partendo dal fondamentale riferimento del Report del Valore Pubblico che ATERSIR ha pubblicato, in collaborazione con il CERVAP - Centro di Ricerca sul Valore Pubblico, dell’Università degli Studi di Ferrara – e dal quale sono emersi i vettori che guidano ATERSIR verso la creazione di Valore Pubblico per la collettività.

Tale percorso è proseguito, e continua tutt’oggi, in collaborazione con il CERVAP, in particolar modo per la redazione dell’aggiornamento del Report Valore Pubblico.

Si richiamano in questa sede gli obiettivi strategici portati dalla Direzione all’attenzione del Consiglio.

OBIETTIVI STRATEGICI 2026-2028 – TRATTI DAL DUP

Nell’ottica di considerare la programmazione non come un mero adempimento amministrativo e tenuto conto della discontinuità introdotta con i più recenti PIAO, per l’annualità in corso e i due successivi, si è scelto di operare in continuità con l’impostazione innovativa già adottata, privilegiando uno stile essenziale e di facile lettura. Di seguito gli obiettivi strategici già approvati con deliberazione del Consiglio d’Ambito n. 42/2025 di approvazione del DUP 2026-2028, confermati con deliberazione di Consiglio d’Ambito n. 62/2025, di approvazione della nota di aggiornamento al DUP 2026-2028, con l’articolazione in missioni e programmi risultante dall’approvazione nel PEG obiettivi degli obiettivi specifici di primo livello.



MISSION

Consolidare il posizionamento di ATERSIR come Agenzia di Riferimento nel contesto della Regolazione Nazionale e di supporto strategico operativo agli esisti dell'ambito territoriale ottimale di riferimento in materia di SII e SGRU

OBIETTIVI STRATEGICI

Obiettivi trasversali di durata quinquennale come la durata del Consiglio d'Ambito

- 1. AGENZIA INNOVATIVA (Missione, Programma 1.11 - 1.9 - 9.3 - 9.4)**
- 2. AFFIDAMENTI DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI (Missione, Programma 9.3 - 9.4)**
- 3. MIGLIORAMENTO IMPATTO AMBIENTALE (Missione, Programma 9.3 - 9.4)**
- 4. MIGLIORAMENTO IMPATTO ECONOMICO SOCIALE (Missione, Programma 1.11 - 1.9 - 9.3 - 9.4)**
- 5. GESTIONE E ATTUAZIONE OBIETTIVI PNRR (Missione, Programma 1.11 - 9.3 - 9.4)**

Da qui prende l'avvio la fase di carattere operativo-gestionale del ciclo della programmazione che, sviluppando in maniera integrata quelli che erano:

- a) Piano della Performance
- b) Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)
- c) Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)
- d) Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP)
- e) Piano della Formazione
- f) Piano Triennale delle Azioni Positive (PTAP),

va a formare il presente PIAO 2026-2028 di durata triennale, da aggiornare annualmente.

Inoltre, quest'anno si ritiene opportuno approvare nell'ambito del PIAO 2026-2028 altresì il Piano di Comunicazione di ATERSIR, in osservanza ai principi di trasparenza ed efficacia enunciati dalla L. n. 150/2000 e ss.mm.ii., vista la necessaria integrazione di tutti i piani e le tematiche inserite nel Piano di comunicazione, che hanno un evidente riflesso sugli obiettivi di Performance di ATERSIR.

L'Allegato 7, contenente tale Piano, costituisce quindi parte integrante del PIAO 2026-2028.

1. SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

1.1 DATI ANAGRAFICI

DENOMINAZIONE Agenzia Territoriale dell'Emilia-Romagna per i Servizi Idrici e
AMMINISTRAZIONE Rifiuti
PUBBLICA

ACRONIMO ATERSIR



SITO ISTITUZIONALE	https://www.tersir.it/
SOCIAL NETWORK	https://www.linkedin.com/company/tersir/ https://www.youtube.com/channel/UCxWudA2T4On98ZqI93SaKsw
INDIRIZZO	Via Cairoli 8/F - 40121 Bologna (3° piano)
CENTRALINO	051 63.73.411
INDIRIZZI PEC	dgatersir@pec.tersir.emr.it
COD IPA	ateis
CODICE FISCALE	91342750378

1.2 MISSIONI ISTITUZIONALI E ATTIVITÀ DELL'AGENZIA

TERSIR è l'Agenzia di regolazione dei servizi pubblici locali ambientali costituita con la Legge regionale 23/2011 della Regione Emilia-Romagna.

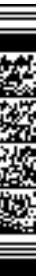
L'Agenzia è responsabile delle funzioni pubbliche relative al Servizio Idrico Integrato (acquedotto, fognatura e depurazione) e del Servizio Gestione Rifiuti Urbani (raccolta, trasporto, avvio a recupero, smaltimento) operando secondo i criteri di efficacia, efficienza ed economicità, nel rispetto della disciplina di settore dell'Autorità Nazionale (ARERA), e perseguiendo la sostenibilità sociale e gestionale dell'erogazione dei servizi.

Sono organi di TERSIR:

- il Presidente: che ha la rappresentanza legale dell'Agenzia e ne presiede il Consiglio d'ambito;
- il Consiglio d'Ambito: costituito da nove rappresentanti, uno per ciascun Consiglio locale;
- i Consigli locali: costituiti dai Comuni e dall'ente Provincia;
- il Collegio dei revisori: composto da tre membri.

Al Direttore compete la responsabilità della gestione tecnica, amministrativa e contabile dell'ente.

L'infografica sotto riportata, tratta dal sito dell'Agenzia (<https://www.tersir.it/agenzia/struttura-tecnica-operativa> -> STRUTTURA ORGANIZZATIVA e organigramma - TERSIR) con aggiornamento al dicembre 2024, rappresenta in maniera efficace la governance dell'Ente e l'organizzazione a livello macro della struttura tecnico-operativa.



GOVERNANCE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

II° Livello
Ambito provinciale

I° Livello
Ambito regionale

Piacenza
Franco Albertini
Sindaco del Comune di Alta Val Tidone

Parma
Gianluca Borghi
Assessore all'Ambiente del Comune di Parma

Reggio Emilia
Fabio Testi
Sindaco del Comune di Correggio

Modena
Elisabetta Marsigliante
Assessore all'ambiente, edilizia privata e urbanistica del Comune di Maranello

Bologna
Elisa Spada
Assessore all'ambiente, mobilità sostenibile, politiche di genere e partecipative del Comune di Imola

Ferrara
Roberto Lodi
Sindaco del Comune di Terre del Reno

Ravenna
Valentina Palli
Sindaco Comune di Russi

Forlì-Cesena
Andrea Bertani
Assessore alla sostenibilità ambientale del Comune di Cesena

Rimini
Michela Mussoni
Vice Sindaco del Comune di Santarcangelo di Romagna

Coordinatori CONSIGLI LOCALI

Piacenza
Matteo Bongiorni
Vice Sindaco del Comune di Piacenza

Parma
Aldo Spina
Sindaco del Comune di Sala Baganza

Reggio Emilia
Davide Prandi
Assessore a cura della città del Comune di Reggio Emilia

Modena
Caterina Bagni - Presidente
Sindaco del Comune di Soliera

Bologna
Alessandro Poluzzi
Sindaco di Comune di San Pietro in Casale

Ferrara
Alessandro Balboni
Vice Sindaco del Comune di Ferrara

Ravenna
Valentina Palli
Sindaco del Comune di Russi

Forlì-Cesena
Giuseppe Petetta
Assessore alla transizione ecologica ed energetica del Comune di Forlì

Rimini
Anna Montini
Assessore Transizione Ecologica (Ambiente, Sviluppo Sostenibile, Planificazione e Cura del Verde Pubblico), Blu Economy, Statistica del Comune di Rimini

CONSIGLIO D'AMBITO

Documento aggiornato a Dicembre 2024
Per approfondimenti si rimanda alla
[LEGGE REGIONALE 23 dicembre 2011, n. 23](#)



AGR
Amministrazione e Gestione Risorse
Dirigente - Ifigenia Leone

R
Regolazione
Dirigente - Stefano Miglioli

SII
Servizio Idrico Integrato
Dirigente - Marialuisa Campani

SGRU
Servizio Gestione Rifiuti Urbani
Dirigente - Paolo Carini

Contatta l'Agenzia

ORGANI di GOVERNO

STRUTTURA TECNICO-OPERATIVA

La struttura tecnico-operativa
dell'Agenzia si articola in
quattro macro Aree, ciascuna
delle quali diretta da un
"Responsabile di Area"

Rep. DD 29/01/2026.0000026.I.1 - Agenzia Territoriale dell'Emilia-Romagna per i Servizi Idrici e Rifiuti

- Dal punto di vista del bilancio, si precisa che con deliberazione del Consiglio d'Ambito n. 58 del 2 dicembre 2025 il limite del costo di funzionamento dell'Agenzia per il triennio 2026–2028 è stato autodeterminato dall'Agenzia stessa, con riferimento ai propri fabbisogni operativi, agli obiettivi strategici e agli andamenti della spesa, in:
 - € 5.571.961,23 per l'annualità 2026,
 - € 6.071.961,23 per l'annualità 2027,
 - € 6.071.961,23 per l'annualità 2028;
- nell'esercizio 2026, e analogamente per gli esercizi successivi, è stata prevista la somma di 5.129.664,00 euro ai sensi dell'art. 4 della L.R. Emilia-Romagna n. 16 del 5.10.2015 e ss.mm. recante "Disposizioni a sostegno dell'economia circolare, della riduzione della produzione dei rifiuti urbani, del riuso dei beni a fine vita, della raccolta



differenziata e modifiche alla legge regionale 19 agosto 1996", secondo cui presso l'Agenzia è costituito un fondo incentivante per la riduzione dei rifiuti alimentato da una quota ricompresa tra i costi comuni (CC) del PEF del servizio di gestione rifiuti a decorrere dall'esercizio 2016 (nella voce di costo COal a partire dal PEF 2020 ai sensi MTR ARERA) e dal contributo derivante dalla quota parte del tributo speciale per il deposito in discarica dei rifiuti solidi, nonché dagli eventuali contributi pubblici specificatamente finalizzati;

- nell'esercizio 2026 e anche per i successivi per il Fondo Eventi calamitosi, istituito ai sensi dell'art. 34 della L.R. 19/2012, modificato da ultimo dall'art. 20 della L.R. 10/2023, vengono stanziati € 3.000.000,00;
- previsti, per ciascuna annualità del bilancio 2026-2028, € 4.900.000,00 quali risorse derivanti dall'Accordo di programma con il Ministero dell'Ambiente e la Regione Emilia-Romagna per il finanziamento, nell'ambito dei Fondi FSC 2014-2020, per interventi di miglioramento del Servizio Idrico Integrato.

Gli stanziamenti di bilancio per risorse derivanti dal PNRR, Missione 2 – Rivoluzione Verde e Transizione Ecologica Componente 1 - Economia circolare e agricoltura sostenibile Investimento 1.1 - Realizzazione nuovi impianti di gestione rifiuti e ammodernamento di impianti esistenti Componente 4 - Tutela del territorio e della risorsa idrica Investimento 4.2 - Riduzione delle perdite nelle reti di distribuzione dell'acqua, compresa la digitalizzazione e il monitoraggio delle reti Investimento 4.4 - Investimenti fognatura e depurazione, in relazione ai progetti candidati dall'Agenzia relativamente ai bandi del MaTE e del MIMS, sia del Servizio Rifiuti (ex D.M. 396/2021) che Idrico Integrato (riduzione perdite reti e investimenti in fognatura e depurazione) sono pari complessivamente per la sola competenza 2026 a € 84.348.817,78 (<https://www.tersir.it/pnrr-piano-nazionale-di-riresa-e-resilienza>).

1.3 STAKEHOLDER DELL'AGENZIA

Nel perseguimento della propria Mission e degli obiettivi strategici, l'Agenzia interagisce con l'insieme dei soggetti che, a diverso titolo, contribuiscono alla creazione di un contesto favorevole allo sviluppo economico e produttivo del Paese.

ATERSIR considera come stakeholder tutti gli individui, gruppi di persone o organizzazioni (sia profit che no profit) che possono contribuire alla realizzazione della mission istituzionale e al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia, sia i soggetti interessati alle attività dell'amministrazione pur senza poterle "influenzare" direttamente.

La platea degli stakeholder di ATERSIR può essere considerata piuttosto estesa poiché i servizi trattati dall'Agenzia- a livello di regolazione - sono essenziali per cittadini, aziende ed enti pubblici di tutto il territorio regionale (e, in qualche caso, extra regionale).

I principali stakeholder sono raffigurati nella seguente tabella, indicando per ognuno di essi i livelli (Basso, Medio, Alto) di Potere (colore azzurro) che può essere esercitato dagli stessi, inteso come la capacità di influenzare (positivamente o negativamente) il raggiungimento degli

obiettivi dell’Agenzia, e l’Interesse (colore rosso) riservato ai servizi e/o attività specifici di ATERSIR.

Stakeholder	Descrizione	Potere/Interesse
AUTORITÀ NAZIONALI	ARERA è Autorità nazionale indipendente con specifici poteri nei settori di competenza dell’Agenzia AGCM e ANAC hanno funzioni che rilevano sulle PPAA in genere (ANAC) e per specifiche tematiche sui settori regolati (AGCM)	alto alto
MINISTERI	Il Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza energetica e il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti soggetti titolari delle misure del PNRR, responsabile della gestione e della allocazione dei finanziamenti	alto medio
REGIONE	Ente che ha istituito ATERSIR e produce normativa e regolamentazione tecnica di competenza	alto alto
ENTI LOCALI	Toscana e Marche perché alcuni comuni toscani sono regolati da ATERSIR; altri, (prima afferenti alla regione Marche), sono stati annessi sulla base di provvedimenti legislativi all’Emilia-Romagna e recentemente i Comuni ex Marche di Montecopiole e Sassofeltrio	alto alto
SOCIETÀ PATRIMONIALI PUBBLICHE	Sono società dei comuni che detengono la proprietà degli asset del servizio idrico e in alcuni casi finanziato investimenti	basso alto
GESTORI (RIFIUTI IDRICO)	- Soggetti regolati	medio alto
ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	Rappresentano operatori (i gestori) e/o utenti ovvero le categorie destinatarie dei provvedimenti dell’Agenzia.	mediomedio
ASSOCIAZIONI AMBIENTALISTE	Interesse su tematiche ambientali collegate ai servizi regolati	medio alto



Stakeholder	Descrizione	Potere/Interesse
UNIVERSITÀ ED ENTI DI RICERCA	Know-how tecnico-scientifico nelle varie discipline interessate dall'attività dell'Agenzia (tecnico-ingegneristiche, economiche, giuridiche, manageriali)	basso medio

Inoltre, ATERSIR si impegna nella creazione di sinergie di Network, intesa come la costituzione e governo delle relazioni e dei rapporti d'interazione e di scambio con altri soggetti in modo organizzato e consapevole, per facilitare e migliorare il perseguitamento e raggiungimento della propria Missione e obiettivi. I principali soggetti con cui l'Agenzia ha creato un Network vengono riportati nella seguente tabella:

Soggetto	Finalità Network
ARPAE EMILIA-ROMAGNA	Condivisione dati su tematiche comuni, come raccolta differenziata, riciclo rifiuti, aspetti tecnici su acquedotto, fognatura e depurazione, partecipazione a conferenze di servizi per approvazioni progetti e altro
ART-ER	Collaborazioni su temi territoriali come l'attuazione dei progetti sulla montagna (DGR 933/2012)
CONSORZI DI BONIFICA	Protocolli per utilizzo infrastrutture idriche, partecipazione a tavoli comuni su emergenze idriche, riuso acque depurate a fini irrigui
AGENZIA PROTEZIONE CIVILE	Gestione in coordinamento di emergenze che coinvolgono temi di servizio idrico e rifiuti e coinvolgimento operativo dei gestori di detti servizi
LEPIDA SOCIETÀ IN HOUSE	Fornitura servizi a ATERSIR e partecipazione dell'Agenzia a organi societari quali il Comitato di Indirizzo Permanente
CONFINDUSTRIA EMILIA-ROMAGNA	Confronto su tematiche tariffarie
LEGACOOP EMILIA-ROMAGNA	Relazioni sul lavoro in quanto loro associate partecipano alla gestione dei rifiuti
RAPPRESENTANZE ASSOCIAТИVE DI UTENTI, CONSUMATORI, IMPRESE, ASSOCIAZIONI AMBIENTALISTE	Condivisione e confronto sulle tematiche relative alla tutela dell'utenza dei servizi ambientali
CONFSERVIZI EMILIA-ROMAGNA	Confronto strategico e operativo sui temi della regolazione
LEGAMBIENTE	Scambio di dati, informazioni e valutazioni su temi ambientali afferenti al servizio idrico e rifiuti
VARIE UNIVERSITÀ	Accordi quadro tra enti pubblici nei settori del servizio idrico integrato e del servizio di gestione dei rifiuti, per lo svolgimento in collaborazione di attività di interesse comune, stipulati ai sensi della L. 241/1990, art. 15. Attivazione di tirocini curriculari



Soggetto	Finalità Network
ANEA - ASSOCIAZIONE NAZIONALE DEGLI ENTI DI GOVERNO D'AMBITO PER L'IDRICO E I RIFIUTI	Ha lo scopo di indirizzare e supportare l'azione degli Enti di governo d'Ambito del servizio idrico integrato e del ciclo dei rifiuti urbani, promuovendo lo sviluppo sociale, culturale e tecnico degli Enti associati. ATERSIR è associato e per tempo è titolare del coordinamento tecnico-scientifico sul ciclo dei rifiuti.

2. SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 SOTTOSEZIONE “VALORE PUBBLICO”

Il Valore pubblico diviene un aspetto centrale della programmazione, della rendicontazione e anche del “racconto” di ATERSIR.

In particolare, la “logica programmatica” di predisposizione del PIAO adottata dall’Agenzia può essere sintetizzata con la formula:

 SALUTE →  RISCHI →  PERFORMANCE →  VALORE PUBBLICO



Iter di predisposizione del PIAO (Deidda Gagliardo & Saporito, 2021)

ATERSIR crea Valore Pubblico quando riesce a generare un impatto positivo e misurabile sul benessere dei propri stakeholder e, al contempo, coinvolge e motiva dirigenti e dipendenti, promuovendo la salute organizzativa e il miglioramento della performance in termini di efficienza e di efficacia, in funzione del rafforzamento degli impatti prodotti. Il Valore Pubblico così generato viene, infine, tutelato dall’Agenzia attraverso la definizione e l’attuazione di



specifiche misure di gestione del rischio. La struttura di rendicontazione è stata sviluppata come descrizione e rappresentazione degli impatti generati da ATERSIR, ossia:

- Impatto Economico: l'incremento economico prodotto dall'Agenzia per l'erogazione dei propri servizi, e distribuito alle principali categorie di stakeholder;
- Impatto Ambientale: il livello di alterazione dell'ambiente dovuto in parte all'attività dell'Agenzia con riferimento al settore idrico e rifiuti;
- Impatto Sociale: l'insieme delle conseguenze sulle persone e sulle comunità risultanti dall'azione di ATERSIR.

Un'agenzia di regolazione, infatti, non si identifica con una unica dimensione del benessere e pertanto il Valore Pubblico dovrebbe consistere nel miglioramento del benessere complessivo (economico, sociale, ambientale, sanitario, eccetera) del territorio; si pianifica quindi con strategie funzionali e si misura in termini di impatto degli impatti.

Nella prospettiva del PIAO, si genera Valore Pubblico definendo strategie che siano poi misurabili in termini di impatti e, successivamente, programmando obiettivi specifici (e relative performance di efficacia e di efficienza) in modo funzionale al valore pianificato. A riguardo, già con il Dlgs 150/2009 si introduceva nella Pa il concetto di "performance" mai veramente realizzato almeno a livello locale. La performance era stata concepita come funzionale al miglioramento della qualità dei servizi ai fini del soddisfacimento dei fabbisogni dell'utenza dovendo essere rendicontata non solo contabilmente (accountability) e nel rispetto delle prime condizioni di trasparenza i cui contenuti erano stati affidati inizialmente a Civit poi assorbita da Anac dal 2014 (DI 90/2014 convertito dalla legge 114/2014). Rispetto a quanto su scritto e al contenuto dell'articolo 6 del DI 80/2021, il PIAO è l'evoluzione ultima di quel processo di riforma nato nel 2009 con cui definire gli obiettivi di programmazione generali e specifici delle Pa tenute a redigerlo. Un aspetto importante da richiamare, contenuto nella stessa norma istitutiva del PIAO è quello che prevede la "reingegnerizzazione" dei processi amministrativi/decisionali/organizzativi attraverso la revisione di quelle attività che non risultano più adeguate alle necessità gestionali rispetto ai tempi che stiamo vivendo e al contesto in cui sono svolte.

In tal senso è ben evidenziata la necessità di porre nuovi obiettivi quali:

- la realizzazione della piena accessibilità fisica e digitale alle amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, per i cittadini e il tessuto produttivo avendo a riferimento i «17 obiettivi di sviluppo sostenibile» dell'agenda Onu.

Il PIAO deve così diventare l'anello di congiunzione di un sistema integrato di obiettivi in cui le "linee di mandato" (declinate nel DUP), sono correlate all'*outcome* atteso (presente nella SeS del DUP e nel PIAO) e declinato nel sistema di obiettivi operativi (presenti nella SeO del DUP e ulteriormente declinati nel PEG obiettivi) rispondenti ai bisogni del territorio di riferimento. Questi obiettivi, inoltre, devono trovare coerentemente corrispondenza con gli obiettivi del ciclo



della "performance" (comma 3-*bis* dell'articolo 169 del Tuel). Il processo, infine, deve mirare all'integrità dell'ente garantendo la trasparenza dell'azione amministrativa.

Il nuovo palinsesto documentale, inoltre, non può prescindere dall'analisi preliminare di quello che è il "Capitale Intellettuale" dell'amministrazione, definito anche "capitale sociale" dell'ente in relazione agli obiettivi decisi e all'insieme delle risorse e degli strumenti operativi a disposizione. Pertanto, all'interno della sezione 3 del PIAO viene identificata l'organizzazione del capitale umano attraverso la descrizione della struttura organizzativa dell'ente, le misure organizzative del lavoro agile, il piano triennale dei fabbisogni di personale e il piano di formazione del personale.

Nella sezione 4 del PIAO, si opera l'identificazione delle azioni di monitoraggio attuate sugli obiettivi precedentemente declinati sull'organizzazione concludendo il «ciclo della programmazione».

L'attività di programmazione deve considerare la regolarità dell'azione amministrativa senza arenarsi sulla logica dell'adempimento tipica di molti enti locali; la programmazione dovrebbe consentirci di creare Valore Pubblico superando la logica del mero adempimento e solo in questo caso potremo reingegnerizzare servizi, migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, in un contesto di ripresa della motivazione e dell'appartenenza dei collaboratori a una partita sfida che, come obiettivo vero, non può non contribuire al benessere della comunità e del territorio.

Di seguito una tavola sinottica degli indicatori di impatto (ambientale, sociale ed economico) di Valore Pubblico correlati agli obiettivi strategici del DUP. La sezione Performance 2.2 delineerà la correlazione tra gli obiettivi operativi e gli obiettivi specifici in grado di contribuire alla creazione di Valore pubblico nonché a costituire la performance dell'Agenzia.

DIMENSIONE	SOTTO-DIMENSIONE	Ambito d'impatto	Descrizione indicatori	Documentazione - Riferimento programmatico
IMPATTO	SOCIALE	SII	INTERRUZIONI DEL SERVIZIO: durata media complessiva delle interruzioni per utente	SDG's 6.4; Delibera ARERA 917/2017/R/IDR Allegato A REGOLAZIONE DEL SERVIZIO DI MISURA NELL'AMBITO DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO A LIVELLO NAZIONALE (TIMSII) (M2); PNRR Missione M2 Componente C4 Intervento: 4. Garantire la sicurezza dell'approvvigionamento e la gestione sostenibile delle risorse idriche lungo l'intero ciclo; DUP ATERSIR 2024-2026 Missione 9, obiettivo strategico 4



DIMENSIONE	SOTTO-DIMENSIONE	Ambito d'impatto	Descrizione indicatori	Documentazione - Riferimento programmatico
IMPATTO	SOCIALE	SGRU	INCENTIVO LFA EROGATO PER ABITANTE EQUIVALENTE	SDG's 11.6 - 12.5 Deliberazione di Consiglio d'Ambito 7 del 27/02/2017 REGOLAMENTO DI GESTIONE DEL FONDO D'AMBITO DI INCENTIVAZIONE ALLA PREVENZIONE E RIDUZIONE DEI RIFIUTI (LFA); DUP ATERSIR 2024-2026 Missione 9 obiettivo strategico 4
IMPATTO	ECONOMICO	SGRU	ENTRATE DA RACCOLTA DIFFERENZIATA	SDG's 1.4 – 9.1 Applicazione metodi tariffari e procedure di affidamento in concessione dei servizi pubblici DUP ATERSIR 2024-2026 Missione 9 obiettivi strategici 2 e 4
IMPATTO	ECONOMICO	SII	CONTRIBUTI A TUTELA DELLA RISORSA IDRICA MONTANA: elargizione di contributi ai comuni montani per la tutela della risorsa idrica	SDG's 6.6 - 6.b; PNRR M2 componente 4, intervento 2 e 3 e 4; D.G.R. n. 933/2012 "Indirizzi e linee guida relative alla gestione delle aree sottese ai bacini idrici che alimentano i sistemi di prelievo delle acque superficiali e sotterranee nel territorio montano e delle aree di salvaguardia" DUP ATERSIR 2024-2026 Missione 9 obiettivi strategici 4 e 5
IMPATTO	AMBIENTALE	SII	PERDITE IDRICHE: contenimento delle perdite idriche nelle reti e impianti di acquedotto	SDG's 6.1-6.4 - 9.1 - 12.2 Delibera ARERA 917/2017/R/IDR Allegato A REGOLAZIONE DEL SERVIZIO DI MISURA NELL'AMBITO DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO A LIVELLO NAZIONALE (TIMSII) (M1); PNRR Missione M2 Componente C4 intervento 4.2: Riduzione delle perdite nelle reti di distribuzione dell'acqua, compresa la digitalizzazione e il monitoraggio delle reti; DUP ATERSIR 2024-2026 Missione 9 Concorso all'attuazione degli obiettivi dl PNRR obiettivo strategico 3 e 5
IMPATTO	AMBIENTALE	SII E SGRU	INIZIATIVE A CARATTERE AMBIENTALE: Totale di iniziative promosse dagli enti gestori dei servizi a carattere ambientale nel medio-lungo periodo in materia di prevenzione e	SDG's 6.b - 11.4 - 12.5 - 12.6 - 12.8; DUP 2024-2026 Missione 9 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Obiettivo strategico 3

DIMENSIONE	SOTTO-DIMENSIONE	Ambito d'impatto	Descrizione indicatori	Documentazione - Riferimento programmatico
			sensibilizzazione sul tema	
IMPATTO	AMBIENTALE	SGRU	PRODUZIONE MEDIA RIFIUTI NON INVIAZI A RICICLAGGIO PER ABITANTE EQUIVALENTE (Kg/ab.eq.)	SDG's 11.6 - 12.5 (LFA - LFB3) PNRR Missione M2 Componente C1: Migliorare la capacità di gestione efficiente e sostenibile dei rifiuti e il paradigma dell'economia circolare; PRRB 2022-2017; DUP 2024-2026 Missione 9 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Obiettivi strategici 2, 3 e 5
IMPATTO	AMBIENTALE	SGRU	PERCENTUALE DI RACCOLTA DIFFERENZIATA (% RD)	SDG's 11.6 - 12.5 (LFB1) PNRR Missione M2 Componente C1: Migliorare la capacità di gestione efficiente e sostenibile dei rifiuti e il paradigma dell'economia circolare; PRRB 2022-2017; DUP 2024-2026 Missione 9 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Obiettivi strategici 3 e 5
IMPATTO	AMBIENTALE	SGRU	PRODUZIONE PRO CAPITE DI RIFIUTI URBANI	SDG's 11.6 - 12.3 - 12.5 (LFB3) PNRR Missione M2 Componente C1: Migliorare la capacità di gestione efficiente e sostenibile dei rifiuti e il paradigma dell'economia circolare; PRRB 2022-2017; DUP 2024-2026 Missione 9 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Obiettivi strategici 3 e 5
IMPATTO	AMBIENTALE	SGRU	PERCENTUALE DI RIFIUTO CONFERITO IN DISCARICA SUL RIFIUTO TOTALE: Valore percentuale di rifiuti conferiti in discarica sul totale dei rifiuti urbani	SDG's 11.6 - 12.5 PNRR Missione M2 Componente C1: Migliorare la capacità di gestione efficiente e sostenibile dei rifiuti e il paradigma dell'economia circolare; PRRB 2022-2017 Azzerare i rifiuti in discarica; DUP 2024-2026 Missione 9 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Obiettivi strategici 3 e 5
IMPATTO	AMBIENTALE	SGRU	TASSO DI RICICLAGGIO: riciclaggio di rifiuti urbani (in %)	SDG's 11.6 - 12.5 PNRR Missione M2 Componente C1: Migliorare la capacità di gestione efficiente e sostenibile dei rifiuti e il paradigma dell'economia circolare; PRRB 2022-2017 Favorire il recupero di materia; DUP 2024-2026 Missione 9

DIMENSIONE	SOTTO-DIMENSIONE	Ambito d'impatto	Descrizione indicatori	Documentazione - Riferimento programmatico
				Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Obiettivi strategici 3 e 5

2.2 SOTTOSEZIONE “PERFORMANCE”

Dettati gli obiettivi di più ampio respiro nel DUP, con determinazione n. 25 del 28 gennaio 2026 l’Agenzia ha provveduto ad articolare gli specifici di primo livello, come previsto dal D.M. 25 luglio 2023, cd. correttivo sull’armonizzazione: per tale livello di programmazione si è provveduto a declinare gli obiettivi operativi di cui al DUP a livello di centri di costo – coincidenti, per l’Agenzia, con le Aree organizzative.

Il presente documento rappresenta l’anello di congiunzione di un sistema integrato di obiettivi in cui quelli di più ampio respiro di cui al DUP vengono correlati all’*outcome* atteso e declinati in termini più operativi per l’Agenzia.

ATERSIR, nella programmazione delle proprie performance, intese quali leve per la creazione di Valore Pubblico, adotta un approccio metodologico orientato alla misurabilità degli impatti e alla coerenza tra obiettivi strategici, organizzativi e individuali. In particolare, gli obiettivi di performance sono programmati in modo direttamente funzionale alla realizzazione di ciascun obiettivo di Valore Pubblico pianificato nella relativa sottosezione.

Il miglioramento dei livelli di performance organizzativa, programmato nella presente sottosezione, è inoltre funzionale al miglioramento dei livelli delle performance individuali dei dirigenti e dei dipendenti, in un’ottica di integrazione tra risultati dell’organizzazione e contributi delle singole risorse.

In questa sezione si provvede a illustrare gli obiettivi specifici di secondo livello, declinati in una ottica cooperativa che rappresenti le attività e le intersezioni dell’intera Agenzia.

Obiettivi Strategici	Area ATERSIR ¹	Obiettivi Operativi	Numero Obiettivi specifici di II livello
1. AGENZIA INNOVATIVA	Tutte	OBIETTIVI DI AGENZIA ²	3

¹ Servizio gestione documentale, segreteria Organi, transizione digitale e comunicazione (SGD), Area Servizio Gestione Rifiuti Urbani (SGRU), Area Servizio Idrico Integrato (SII), Area Regolazione (REG) e Area Amministrazione e Gestione Risorse (AGR)

² Trattasi di obiettivi trasversali, collegati direttamente all’obiettivo strategico “1. AGENZIA INNOVATIVA”.



	SGD	1.A. Digitalizzazione dei processi e procedimenti amministrativi	5
	SGRU		1
	REG		1
	AGR		4
2. AFFIDAMENTI DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI	SGRU	2.A. Affidamenti, pianificazione e regolazione	3
	SII		3
	SGRU	2.B. Controllo sulla corretta esecuzione delle modalità di raccolta dei rifiuti urbani differenziabili	1
3. MIGLIORAMENTO IMPATTO AMBIENTALE	SGRU	3.A. Programmazione di adeguati interventi per la riduzione degli impatti dei Servizi	1
	SII		2
4. MIGLIORAMENTO IMPATTO ECONOMICO SOCIALE	SGRU	4.A. Analisi e approfondimento, azioni correttive sui costi e ricavi efficienti	3
	SII		1
	REG		4
	SGD	4.B. Tutela dell'utenza	1
	SGRU		1
5. GESTIONE E ATTUAZIONE OBIETTIVI PNRR	SGD	5.A. Attivazione e rendicontazione interventi PNRR	1
	SGRU		2
	SII		1
	AGR		1
Totale			39

A fianco di tali obiettivi, sono stati individuati gli obiettivi di mantenimento, relativi alle attività ordinarie più rilevanti per l’Agenzia, da monitorare e valutare ai fini della *performance*, distinti per centri di costo, non per forza collegati in maniera univoca agli obiettivi di cui al DUP e volti al mantenimento dei livelli di efficienza, qualità e produttività di ATERSIR.

Quest’ultima tipologia di obiettivi è utile anche a creare un filo conduttore con le altre sezioni del PIAO, nell’ottica della valorizzazione dello stesso come strumento unitario di programmazione e pianificazione.

In particolare, sono stati individuati 69 obiettivi di MANTENIMENTO e nella seguente infografica viene illustrata la distribuzione degli stessi alle AREE dell’Agenzia individuate come responsabili del loro coordinamento. Inoltre, per ogni obiettivo sono stati identificati degli appositi indicatori di monitoraggio e relativi target.





Le schede riepilogative degli obiettivi specifici di secondo livello e degli obiettivi di mantenimento vengono indicate al presente Piano, quale parte integrante e sostanziale dello stesso (*Allegato 1 – Obiettivi specifici di secondo livello, Allegato 2 – Obiettivi di mantenimento*).

2.3 SOTTOSEZIONE “RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA”

Nella seduta del Consiglio d'Ambito del 15 dicembre 2025 il Consiglio ha approvato le linee guida strategiche per l'aggiornamento del Piano integrato di attività ed organizzazione 2026-2028 – Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza (art. 3, comma 1, n. 4), lett. C) del D.M.



30.06.2022, n. 132), funzionali alle strategie di creazione del Valore pubblico. La presente sottosezione è costituita da una Relazione descrittiva di analisi del contesto, dal prospetto relativo alla “*Mappatura dei processi dell’Agenzia, individuazione dei rischi e misure di prevenzione*” (Allegato 3) e dalla mappatura degli obblighi di trasparenza (Allegato 4).

RELAZIONE DESCRIPTTIVA RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

(art. 3, c. 1, n. 4), lett. C) del D.M. 30 giugno 2022, n. 132)

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO

La valutazione di impatto del contesto esterno: parte economica e quadro criminologico: i delitti contro la pubblica amministrazione

Si rimanda ai lavori di Unioncamere Emilia-Romagna – Ufficio studi e a quelli della Giunta Regionale ER, condivisi all'interno delle azioni previste dalla Rete per l'integrità e la trasparenza della Regione ER, a cui partecipa, dal 2018, anche l'Agenzia.

La valutazione di impatto del contesto esterno - Dinamiche dell'ambito di intervento di ATERSIR

L'analisi del contesto esterno ha lo scopo di evidenziare le caratteristiche e le dinamiche dell'ambito di intervento dell'Agenzia e che possono in qualche modo “interferire” con la sua attività, favorendo il verificarsi di fenomeni corruttivi.

In estrema sintesi per il contesto economico il documento descrive uno scenario di **crescita fragile e disomogenea**, con miglioramenti ciclici ma **criticità strutturali persistenti**: bassa dinamica dei consumi, dipendenza dalle esportazioni, debito pubblico elevato e crescita di lungo periodo insufficiente, sia a livello nazionale che regionale.

Per quanto riguarda il quadro criminologico, l'Emilia-Romagna non è più un'area "immune". Le mafie vi operano in modo integrato, sfruttando la complicità di soggetti legali per inquinare l'economia. Il sistema criminale appare oggi estremamente flessibile, capace di adattarsi alle opportunità offerte dalla ricchezza del territorio.

Le attività nelle quali si concretizza la missione istituzionale dell'Agenzia determinano il contatto con interessi che spesso divergono o confliggono con le finalità individuate nel quadro normativo di riferimento e che devono, comunque, trovare una ricomposizione nei provvedimenti regolatori generali.

Fra questi si segnalano i provvedimenti per la regolazione in materia di gestione del ciclo dei rifiuti, per la definizione dei criteri di riconoscimento dei costi efficienti di esercizio e di investimento e per il Metodo Tariffario per il servizio integrato di gestione dei Rifiuti (MTR).

Nella logica di prevenzione dei fenomeni corruttivi e quindi di individuazione delle condizioni e dei fattori che anche solo potenzialmente possano favorirne il verificarsi, è importante conoscere i soggetti portatori di interessi coinvolti dall'azione dell'Agenzia.



L’Agenzia opera nei due settori della gestione del servizio idrico integrato e della gestione integrata dei rifiuti urbani, su tutto il territorio dell’Emilia-Romagna e per i Comuni di Regioni limitrofe, che ne facciano richiesta, previa intesa con la Regione contermine.

In tali settori il rischio corruttivo principale è costituito dalla “cattura del regolatore” per cui invece di agire nell’interesse della collettività, si avvantaggia il regolato. Infatti, l’attività di regolazione economica è soggetta a rischi specifici e differenti rispetto a quelli dell’attività amministrativa generalmente intesa o a quelli propri delle attività di prestazioni di servizi al cittadino. Quindi – al di là delle aree di rischio corruttive connesse agli aspetti meramente gestionali, relative alla gestione delle risorse umane, all’amministrazione e all’acquisto di beni e servizi, peraltro di entità molto ridotta, per le quali le caratteristiche sono comuni a quelle presenti nelle altre pubbliche amministrazioni – le aree di rischio su cui sarà incentrato il presente Piano sono aree di rischio specifiche, connesse alle attività istituzionali dell’Agenzia.

Le circostanze esterne possono favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi: ciò sia in relazione al territorio di riferimento, sia in relazione ai portatori di interessi, così come rappresentati nel paragrafo 1.3 della SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE.

Nella definizione delle aree di rischio e nella conseguente individuazione delle misure di prevenzione si sono valutate, altresì, le conseguenze che l’evento produrrebbe:

- sull’Agenzia stessa;
- sugli stakeholder, atteso che per valutare le conseguenze dell’evento corruttivo, va valutato il rilievo sul contesto esterno in cui opera l’Agenzia.

I gestori dei servizi idrico integrato e rifiuti urbani e assimilati

È di estremo interesse per questi soggetti la scelta della forma di gestione operata dall’Agenzia per l’accesso al mercato monopolistico del SII e dello SGGRU.

A fronte di una sostanziale equiordinazione dei modelli di affidamento (gara ad operatore economico; gara a doppio oggetto a società mista; *in house providing*) ai sensi della giurisprudenza europea, è quindi onere dell’Agenzia definire la forma di affidamento del SII e dello SGGRU più opportuna, al fine di garantire la parità tra gli operatori, l’economicità della gestione ed un’adeguata informazione alla collettività di riferimento, dando conto delle ragioni e della sussistenza dei requisiti previsti per la forma di affidamento prescelta e definendo i contenuti specifici degli obblighi di servizio pubblico e servizio universale, nonché indicando le compensazioni economiche, se previste.

Peraltro, il lungo periodo di affidamento dei servizi in regime di salvaguardia agli attuali gestori, ha sicuramente consolidato nel territorio regionale la posizione nel mercato monopolistico da parte degli stessi.

Allo stesso modo, la scelta del modello *in house* non dovrebbe essere fondata solamente su motivazioni di carattere politico ma anche tecnico/economico, che avvantaggino la collettività di riferimento.



I comuni e le province che partecipano ad ATERSIR

Gli enti locali costituiscono gli stakeholder principali di ATERSIR in quanto partecipano ex L.R. n. 23/2011 all’Agenzia. È di interesse degli enti locali che la struttura tecnica dell’Agenzia valuti correttamente i loro indirizzi sulla forma di gestione dei servizi, per ogni bacino di affidamento, onde assicurare la scelta del modello gestionale più adeguata, tra quelle consentite dalla normativa vigente, sotto i profili giuridici, economici e tecnici (aff.to con gara ad operatore economico; affidamento con gara a doppio oggetto a società mista; aff.to *in house providing*).

Va segnalato che gli enti locali partecipanti ad ATERSIR sono spesso titolari di quote di partecipazione nelle società quotate multiutilities operanti nel territorio regionale e potenziali partecipanti alle gare per la gestione del SII e dello SGRU.

Gli utenti dei servizi idrico integrato e gestione rifiuti urbani ed assimilati

Per questi soggetti risulta di particolare importanza la definizione di standard qualitativi/quantitativi dell’erogazione dei servizi da parte di ATERSIR, nonché la regolazione/controllo della tariffa in base ai metodi tariffari definiti dall’Autorità nazionale (ARERA) per il servizio idrico e per il servizio rifiuti.

È attivo un servizio dedicato alla gestione dei reclami trasmessi dagli utenti che risponde verificando che i gestori applichino in maniera corretta gli strumenti di regolazione vigenti.

La valutazione di impatto del contesto interno: organizzazione e funzioni di ATERSIR

L’Agenzia è stata costituita dalla Regione Emilia-Romagna con L.R. n. 23/2011 a decorrere dal 01.01.2012 in sostituzione delle soppresse forme di cooperazione di cui all’art. 30 della L.R. n. 10/2008 (Autorità d’Ambito), e subentrando in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi dalle stesse instaurati.

ATERSIR opera in conformità alla disciplina nazionale, europea e comunque nel rispetto del principio di sussidiarietà e delle competenze della Regione e degli enti locali.

Organì di governo

Organi di governo dell’Agenzia sono descritti nella sezione Anagrafica del presente Piano.

La struttura tecnico – operativa

La struttura tecnico – operativa di ATERSIR, a supporto dei suddetti organi, è alle dipendenze del **Direttore** ed è articolata in quattro distinte Aree: «**Area Amministrazione e gestione risorse**», «**Area Regolazione**», «**Area Servizio di gestione rifiuti urbani**» e «**Area Servizio idrico integrato**», cui sono preposti quattro Dirigenti. Le Aree sono a loro volta articolate in Servizi individuati con determinazione n. 200 del 29.08.2023. La struttura è descritta in dettaglio nella sezione Organizzazione e capitale umano del presente documento.

Pianificazione della prevenzione della corruzione e la trasparenza

Contenuti e finalità della pianificazione 2026 – 2028



La migliore misura di prevenzione della corruzione è certamente il consolidamento dell'organizzazione di un'Amministrazione affidabile, autorevole, efficiente, proattiva, trasparente e sostanzialmente aperta ai cittadini.

Gli obiettivi strategici dell'Agenzia 2026-2028, individuati con deliberazione di Consiglio d'Ambito del 15.12.2025 n. 61, richiamano in via generale, come in precedenza, i principi di trasparenza e di integrità quali cardini irrinunciabili a cui deve uniformarsi l'azione complessiva dell'Ente e propongono una strategia di tendenziale rafforzamento delle misure per la prevenzione della corruzione. Le linee di indirizzo, date dall'organo di indirizzo politico per l'adozione del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione 2026-2028 - Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza, funzionali alle strategie di creazione del Valore pubblico, sono:

- a. promozione di maggiori livelli di trasparenza, considerata come presidio necessario per assicurare il rispetto della legalità, la partecipazione e il controllo diffuso e la fiducia dei cittadini nelle istituzioni; attuata anche attraverso forme di comunicazione sulle attività dell'Agenzia più puntuali e capillari, incrementando livelli di comunicazione e accessibilità delle informazioni (rif. Linea Strategica 1 PNA 2025);
- b. formazione, intesa come rinnovamento culturale delle risorse umane che operano nell'Agenzia, quale strumento che ottimizza l'azione amministrativa, migliorando la Agenzia Territoriale dell'Emilia-Romagna per i Servizi Idrici e Rifiuti - qualità dei servizi offerti (rif. Linee Strategiche 2, 5, 6 PNA 2025);
- c. prevenzione del conflitto di interessi, da inquadrare come incompatibilità di interessi che interferiscono con quelli dell'Ente, con particolare riguardo alla formazione di commissioni, nelle assegnazioni agli uffici (art. 35-bis, D Lgs. n. 165/2001) e nelle procedure di affidamento (rif. Linea Strategica 4 PNA 2025);
- d. monitoraggio dei tempi procedurali che costituisce elemento fondamentale ed imprescindibile, atto ad evidenziare nonché superare possibili criticità derivanti da eventuali ritardi, non occasionali ma sistematici, che impediscono la corretta conclusione del procedimento amministrativo nei termini previsti dalla normativa di riferimento. L'aggiornamento del monitoraggio deve considerarsi evoluzione perpetua, anche al fine di conseguire una graduale reingegnerizzazione dei processi operativi, con le relative misure di digitalizzazione e di semplificazione per quei procedimenti già precedentemente individuati (rif. Linea Strategica 3 e 5 PNA 2025);
- e. coinvolgimento degli interlocutori interni ed esterni, attraverso adeguate azioni di sensibilizzazione, al fine di una più incisiva analisi del contesto (rif. Linee Strategiche 5 e 6 PNA 2025);

Gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza sono stati più specificamente declinati, in accordo agli obiettivi strategici (adottati con deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 62 del 15 dicembre 2025) come riportato nel seguente schema di sintesi che rappresenta le Linee strategiche collegate alle misure anticorruttive prospettate:



Linee di indirizzo strategiche	Misure prospettate nella programmazione - Obiettivi
Promozione di maggiori livelli di trasparenza (rif Linea strategica 1 PNA 2025)	Sviluppo e potenziamento del piano della comunicazione dell'Agenzia e di procedure per l'adeguamento ed il mantenimento dei contenuti della “Amministrazione Trasparente”
Formazione (rif. Linee strategiche 2, 5, 6 PNA 2025)	Aggiornamento per tutti i dipendenti sul PNA 2025. Formazione continua sulle competenze in materia di utilizzo delle piattaforme digitali per i contratti. Aggiornamento in tema di whistleblowing.
Prevenzione del conflitto di interessi (rif. Linea strategica 4 PNA 2025)	Definizione di fasi e competenze inerenti al processo di acquisizione e controllo delle dichiarazioni ex art. 20 del D.Lgs. n. 39/2013.
Monitoraggio dei tempi procedimentali (rif. Linee strategiche 3 e 5 PNA 2025)	Definizione e manutenzione della mappatura dei processi unica e integrata per l'Agenzia. Implementazione evolutive delle piattaforme in uso. Procedure uniformate per tutti i gestori.
Coinvolgimento degli interlocutori interni ed esterni (rif. Linee strategiche 5 e 6 PNA 2025)	Potenziamento dei canali comunicativi destinati agli stakeholder come da piano della comunicazione dell'Ente. Realizzazione di iniziative di sensibilizzazione sulle tematiche istituzionali, con particolare riferimento al whistleblowing.

Il processo

L'adozione di misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza, derivato da un'approfondita analisi dei contesti interni ed esterni, ha previsto la consultazione e comunicazione pubblica, la valutazione e trattamento dei rischi specifici a cui sono esposti i vari uffici o procedimenti e il monitoraggio e riesame.

Il processo di elaborazione del Piano si è articolato quindi nelle seguenti fasi:

- coinvolgimento degli attori del sistema della prevenzione del rischio corruzione;
- gestione del rischio;
- individuazione misure del Piano.



Con il coinvolgimento e la partecipazione attiva dei referenti, sono state condotte le fasi di pianificazione e di **gestione del rischio**, sono stati identificati i profili di rischio e le misure di prevenzione.

Soggetti coinvolti nella strategia di prevenzione: compiti e responsabilità

Sono elencati di seguito gli attori del sistema della prevenzione del rischio corruzione con descrizione dei rispettivi compiti, nonché delle reciproche relazioni. Questi soggetti compongono la struttura di riferimento, ossia, secondo la terminologia del *risk management*, l'insieme di coloro che devono fornire le fondamenta e gli strumenti per progettare, attuare, monitorare, riesaminare e migliorare in modo continuo la gestione del rischio.

Nella struttura organizzativa di ATERSIR il **Consiglio d'Ambito**, in qualità di organo di indirizzo politico:

- designa il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (art. 1, comma 7, della L. n. 190/2012);
- definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e della pianificazione di prevenzione alla corruzione e della trasparenza.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, designato dal Consiglio d'Ambito con deliberazione n. 108 del 20 dicembre 2017 nella persona del Direttore dell'Agenzia:

- elabora la proposta di Piano della prevenzione (L. n. 190/2012, art. 1, comma 8);
- adotta il PTPC e i suoi aggiornamenti e li comunica al Presidente dell'Ente;
- adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale, che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione;
- segnala all'organo di indirizzo e all'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e indica, agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare, i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza (L. n. 190/2012, art. 1, comma 7);
- verifica il rispetto degli obblighi di informazione a carico dei dirigenti;
- definisce le modalità formative relative ai dipendenti operanti o destinati ad operare in settori particolarmente esposti al rischio di corruzione ed individua, previa proposta dei dirigenti competenti, il personale che deve partecipare alla formazione/aggiornamento;
- verifica l'attuazione del Piano e la sua idoneità (anche con riferimento alle eventuali proposte formulate dai dirigenti competenti riguardo alle attività e procedimenti particolarmente esposti al rischio di corruzione);
- elabora la relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta e la trasmette al Presidente dell'Agenzia e all'O.I.V. e ne assicura la pubblicazione (art. 1, comma 14, L. n. 190/2012);



- ha facoltà di richiedere in qualsiasi momento chiarimenti a tutti i dipendenti e collaboratori, per iscritto o verbalmente, relativamente a comportamenti che possono integrare anche solo potenzialmente fattispecie corruttive o comunque non conformi a canoni di correttezza ai sensi della normativa vigente, nei limiti e nel rispetto delle informazioni ricevute;
- svolge altresì le funzioni di Responsabile della trasparenza come da deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 108 del 20 dicembre 2017 (art. 43 D.Lgs. n. 33 del 2013).

Il nominativo del Responsabile è pubblicato, con adeguata evidenza, sul sito web di ATERSIR nella sezione “Amministrazione trasparente”.

Le funzioni attribuite al Responsabile non sono delegabili se non in caso di straordinarie e motivate necessità.

Per ogni comunicazione al RPCT al momento è attiva la casella e-mail anticorruzione@atersir.it con lo scopo di permettere al Responsabile di conoscere tempestivamente fatti corruttivi tentati o realizzati all'interno dell'amministrazione, il contesto in cui la vicenda si è sviluppata ovvero di ricevere contestazioni circa il mancato adempimento agli obblighi di trasparenza.

L'Ufficio Controlli interni, afferente all'Area Amministrazione e Gestione Risorse, opera a supporto del RPCT, nella predisposizione degli adempimenti delle disposizioni di cui al D.Lgs. n. 33/2013 e alla L. n. 190/2012 e ss.mm.ii.

Il Direttore:

- individua le soluzioni normative, organizzative, informatiche, comunicative più idonee e funzionali a supporto del processo di trasparenza;
- verifica la coerenza tra la Sezione Trasparenza del PTPC e la pianificazione ICT e di semplificazione e dematerializzazione;
- svolge una funzione propositiva in relazione all'aggiornamento del Codice di comportamento dell'Ente.

L'Ufficio per i Procedimenti Disciplinari, istituito presso la Città Metropolitana di Bologna, delegato, con deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 57 del 19 giugno 2023 per la funzione disciplinare del potere datoriale, oltre ad esercitare le funzioni proprie delineate dall'art. 55-bis del D.Lgs. n. 165 del 2001, deve svolgere una funzione propositiva in relazione all'aggiornamento del Codice di comportamento dell'Agenzia. Inoltre:

- opera in raccordo con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione, fornendo tutti i dati da questo richiesti anche ai fini delle comunicazioni periodiche all'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC);
- formula proposte di miglioramento al Codice di comportamento;
- svolge funzioni di garanzia e di attuazione del Codice di comportamento.



I dirigenti delle Aree: svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile e dell'autorità giudiziaria (art. 16 D.Lgs. n. 165 del 2001; art. 20 d.P.R. n. 3/1957; art.1, comma 3, L. n. 20/1994; art. 331 c.p.p.), e:

- partecipano al processo di gestione del rischio;
- propongono le misure di prevenzione (art. 16 D.Lgs. n. 165/2001);
- assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione;
- adottano le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del personale (artt. 16 e 55-bis D.Lgs. n. 165/2001);
- osservano le misure contenute nel Piano (art. 1, comma 14, L. n. 190/2012).

L'Organismo indipendente di valutazione Dott.ssa Serena Baraldo è stata nominata con deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 123 del 16 dicembre 2024, e partecipa al processo di gestione del rischio:

- considera i rischi e le azioni inerenti alla prevenzione della corruzione nello svolgimento dei compiti ad essi attribuiti;
- svolge compiti propri connessi all'attività anticorruzione nel settore della trasparenza amministrativa (artt. 43 e 44 D.Lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii);
- esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento adottato dall'Amministrazione (art. 54, comma 5, D.Lgs. n. 165/2001);
- attesta l'assolvimento degli (specifici) obblighi di pubblicazione dei dati entro i termini previsti dall'Autorità nazionale anticorruzione.

Tutti i **dipendenti**:

- partecipano al processo di gestione del rischio;
- osservano le misure contenute nel Piano (art. 1, comma 14 L. n. 190/2012 e ss.mm.ii);
- osservano il codice di comportamento;
- segnalano le situazioni di illecito al proprio dirigente (art. 54-bis del D.Lgs. n. 165/2001);
- segnalano casi di personale conflitto di interessi (art. 6-bis L. n. 241/1990; artt. 6 e 7 Codice di comportamento).

La violazione da parte dei dipendenti dell'amministrazione, delle misure di prevenzione previste dal Piano costituisce illecito disciplinare.

I collaboratori a qualsiasi titolo di ATERSIR:

- osservano le misure contenute nel PTPC;
- osservano il codice di comportamento;
- segnalano le situazioni di illecito (art. 8 Codice di comportamento).

Altri soggetti coinvolti sono:

- il **Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante** (RASA), individuato, con deliberazione del Consiglio d'Ambito n. 102 del 7 luglio 2017, nel Dirigente dell'Area



- Regolazione, Dott. Stefano Miglioli, incaricato della compilazione e verifica periodica dei dati inseriti dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA);
- il **Responsabile della protezione dei dati** (Data Protection Officer – DPO) nominato con determinazione del Direttore n. 302 del 27 dicembre 2023, nell'Ing. Giorgio Sbaraglia. La designazione esterna del DPO è di durata triennale. Costituisce una figura di riferimento per il RPCT per le questioni di carattere generale riguardanti la protezione dei dati personali, ferme restando le funzioni e le responsabilità del RPCT.

ATERSIR partecipa alla **Rete per l'integrità e la trasparenza della Regione Emilia-Romagna** (deliberazione della Giunta RER del 17.11.2017, n. 1852), che promuove il confronto volontario, a cui partecipano il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e suoi collaboratori, insieme agli omologhi degli enti del territorio regionale, al fine di:

- condividere le esperienze e attività di prevenzione messe in campo, con i rispettivi piani triennali di prevenzione della corruzione;
- organizzare attività comuni di formazione, con particolare attenzione ai settori a rischio di corruzione;
- confrontare e condividere valutazioni e proposte tra istituzioni, associazioni e cittadini.

Pianificazione

L'efficacia delle misure adottate negli anni precedenti, attribuita ad una buona pianificazione, ha riscontro nell'esito delle rilevazioni semestrali condotte dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e viene riportata nelle relazioni annuali dello stesso, disponibili nella sezione del sito internet istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente.

In sintesi, l'attuazione delle misure di prevenzione (misure generali e specifiche indicate nei Piani adottati negli anni scorsi) si è dimostrata in linea con le funzioni dell'Ente, nonché con la configurazione dei compiti e delle responsabilità dei soggetti interni all'Amministrazione e si attesta, in media, intorno al 95% del totale. Gli esiti della pianificazione sono inoltre annualmente trasmessi al Presidente dell'Agenzia e all'O.I.V.

Il presente Piano dà continuità a diverse misure di prevenzione già previste con particolare riferimento ai processi dell'Agenzia afferenti alla regolazione dei servizi pubblici ambientali (idrico e rifiuti) benchè sia basato su una attività di revisione e nuova mappatura di tutti i processi dell'Agenzia in ottica “unica e integrata”.

Nella logica di sensibilizzazione e partecipazione alla prevenzione della corruzione, l'Agenzia ha predisposto l'avviso per la presentazione di suggerimenti per l'aggiornamento del Piano. La consultazione pubblica, condotta dal 3.11.2025 al 4.12.2025, con pubblicazione sul sito internet istituzionale dell’“Avviso per la presentazione di contributi o di suggerimenti”, non ha ricevuto osservazioni e proposte da parte degli stakeholder.

Gestione del rischio



Come risulta dall'Allegato 3 relativo alla sezione “*Mappatura dei processi, individuazione dei rischi e misure generali e specifiche di prevenzione del rischio corruttivo e della trasparenza*”, è stata condotta una nuova analisi e mappatura dei processi dell'Ente che, partendo dal funzionigramma di Agenzia, ha descritto in modo unitario tutti i principali processi di ATERSIR. La mappatura ha portato anche alla individuazione dei rischi corruttivi correlati e delle misure di prevenzione previste con l'obiettivo di semplificare gli strumenti e rendere maggiormente significativo il piano evitando la proliferazione di diverse mappature dei processi.

Più in particolare, il processo di gestione del rischio si è sviluppato attraverso le seguenti fasi:

1. mappatura dei processi unica e trasversale su tutta la struttura;
2. individuazione dei rischi e relative aree di rischio;
3. valutazione del rischio e ponderazione rispetto alle dimensioni di impatto e probabilità;
4. trattamento del rischio: individuazione delle misure di prevenzione (trattamento del rischio generale e specifico).

La mappatura dei processi

Per tale adempimento sono state coinvolte la Direzione e le 4 Aree organizzative in cui si articola l'Agenzia, che hanno condotto i processi di propria competenza in base alla propria organizzazione e alle proprie funzioni istituzionali.

L'individuazione dei rischi

Per tutti i processi, sono stati enucleati una serie di possibili rischi corruttivi, dipendenti dal contesto esterno e interno all'Amministrazione, partendo dai dati emersi nella fase iniziale.

La valutazione, ponderazione e la priorità di trattamento del rischio

Il PNA 2019 ha innovato il processo di gestione del rischio, soprattutto con riferimento alla macro-fase di valutazione del rischio.

La valutazione del rischio, con approccio valutativo (di tipo qualitativo), è la macro-fase in cui il rischio è identificato, analizzato e ponderato, ossia confrontato con gli altri rischi per individuare modalità e priorità di intervento.

Il processo di gestione del rischio si sviluppa secondo una logica sequenziale e ciclica, in un'ottica di progressivo miglioramento del processo.

L'obiettivo è quello di perseguire esclusivamente il pubblico interesse, nel rispetto dei principi costituzionali di legalità, imparzialità, buon andamento e servizio alla collettività (artt. 97 e 98 Cost.).

Per procedere all'individuazione e valutazione dei possibili eventi che possono potenzialmente favorire la “corruzione”, si è tenuto conto di un **insieme di dati**, raccolti a cura dello staff del RPCT, attraverso i seguenti **canali di informazione**, quali:

- reclami pervenuti al protocollo dell'Agenzia (analisi dei dati raccolti dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione);



- segnalazioni di casi di cattiva amministrazione pervenute direttamente al RPCT dai c.d. *whistleblower* e da utenti esterni;
- monitoraggio annuale sui procedimenti disciplinari, in particolare per violazioni al Codice di comportamento;
- monitoraggio sui procedimenti giudiziari penali e amministrativo-contabili;
- esito dell'analisi del contesto esterno, con particolare considerazione dei dati relativi al profilo criminologico del territorio emiliano-romagnolo, quali evidenziati nel presente Piano e che saranno aggiornati nel corso degli anni;
- indicazioni del PNA e delle linee guida e orientamenti di ANAC.

L'analisi del rischio ha un duplice obiettivo:

- comprendere in modo più approfondito gli eventi rischiosi, attraverso i cosiddetti **“Fattori abilitanti”** alla corruzione, e
- stimare il livello di esposizione a rischio corruzione dei vari processi.

Si considerano “fattori abilitanti” degli eventi corruttivi **i fattori** la cui presenza nel processo condiziona la possibilità che si verifichino, appunto, eventi corruttivi, quali:

1. **monopolio di potere**, quale esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto, oppure uso improprio e distorto della discrezionalità (es. funzionario responsabile o addetto al processo amministrativo o a una attività-chiave dello stesso da un numero eccessivo di anni, titolare di un insieme di informazioni non accessibili o parzialmente accessibili ad altri funzionari che opera in modo non conforme a norme e procedure);
2. **natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo**, in termini di “appetibilità” dei benefici derivanti dal processo, che possono esporre a corruzione o pressioni anche da parte della criminalità organizzata;
3. **inadeguatezza della regolazione del processo**, in termini di mancato rispetto del principio di distinzione tra direzione politica e direzione amministrativa, di mancanza di chiarezza normativa o di eccessiva discrezionalità (es.: eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento, assenza di predeterminazione di criteri generali e oggettivi, assenza di una procedura scritta);
4. **eccessiva complessità del processo e/o presenza di eccessivi oneri burocratici**: una eccessiva complessità sul piano delle procedure, degli uffici coinvolti, della documentazione richiesta, una scarsa o nulla informatizzazione, scarsa trasparenza, ecc.
5. **assenza o carenza delle procedure di controllo** amministrativo, di processo, interni o esterni all'Amministrazione;
6. **inadeguata diffusione della cultura della legalità**, in termini di rispetto e conoscenza delle norme in materia di conflitti di interessi, di imparzialità, delle disposizioni del Codice di comportamento nazionale e aziendale e delle disposizioni e delle misure, generali o specifiche, del Piano Triennale di prevenzione della corruzione.



Per stimare l'**esposizione a rischio** dei processi, si definiscono, in via preliminare, gli **indicatori di rischio**. Gli indicatori individuati permettono di valutare, per ciascun **fattore abilitante**, il grado di esposizione dei singoli processi. I processi risulteranno tanto più esposti a rischio corruzione quanto più sono rinvenibili, al suo interno, elementi che generano rischio.

Nella tabella sotto riportata sono elencati gli indicatori di rischio e i relativi criteri di valutazione **calibrati sulla effettiva realtà organizzativa e amministrativa dell'Agenzia**.

Per ogni indicatore è possibile esprimere un giudizio sintetico del **rischio**, con le **valutazioni** “Alto”, “Medio” o “Basso” come previsto nel PNA.

Tabella degli Indicatori di rischio e criteri di valutazione

Fattore abilitante	Indicatore di rischio	Criteri di valutazione
Monopolio di potere	1. Grado di concentrazione del potere decisionale	<p>1. Il dirigente che adotta gli atti o esprime il parere di legittimità è anche responsabile del procedimento e non sono coinvolte nell'istruttoria altre strutture o altri enti: Rischio ALTO.</p> <p>2. Il dirigente che adotta gli atti o esprime il parere di legittimità è anche responsabile del procedimento ma sono coinvolte nell'istruttoria altre strutture o altri enti.</p> <p>Oppure:</p> <p>Il dirigente che adotta gli atti o esprime il parere di legittimità non è anche responsabile del procedimento e non sono coinvolte nell'istruttoria altre strutture o altri enti: Rischio MEDIO.</p> <p>3. Il dirigente che adotta gli atti o esprime il parere di legittimità non è il responsabile del procedimento e altre strutture o altri enti sono coinvolti nell'istruttoria: Rischio BASSO.</p> <p>In caso di procedure di controllo o altre procedure dove non sono applicabili i</p>



		<p>criteri sopra indicati tenere conto dei seguenti criteri alternativi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un solo funzionario e/o dirigente effettua il controllo o l'istruttoria e non sono coinvolti nel controllo, o nell'istruttoria, altri strutture o enti: Rischio ALTO. 2. Almeno due funzionari e/o dirigenti effettuano il controllo o l'istruttoria, purché risulti da atti formali, oppure sono coinvolti nel controllo, o nell'istruttoria, altri strutture o enti: Rischio MEDIO. 3. Almeno due funzionari e/o dirigenti effettuano il controllo o l'istruttoria, se risulta da atti formali, e sono coinvolti nel controllo, o nell'istruttoria, altri strutture o enti: Rischio BASSO.
Natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo	2. Tipologia di utenza/beneficiari	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il processo ha come destinatari/beneficiari soggetti privati, compresi dirigenti o funzionari quando operano per interessi personali o privati: Rischio ALTO. 2. Il processo ha come destinatari/beneficiari dei soggetti pubblici, diversi da quelli di cui al punto 3 (nota 1): Rischio MEDIO. 3. Il processo ha come destinatari uffici interni, a cui sono equiparati i soggetti esterni, oppure dirigenti o funzionari nell'esercizio delle loro funzioni pubbliche (nota 2): Rischio BASSO. <p>Nota 1: ai soggetti pubblici sono equiparati i soggetti di diritto privato in controllo pubblico o partecipati a maggioranza da enti pubblici per fini istituzionali (esempio: associazioni esponenziali degli interessi di enti locali, come ANCI).</p> <p>Nota 2: si intendono società <i>in house</i>.</p>



	<p>3. Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico</p>	<p>1. Il processo determina direttamente o indirettamente, un vantaggio o uno svantaggio economico, pari o superiore a € 500.000,00: Rischio ALTO.</p> <p>2. Il processo determina, direttamente o indirettamente, un vantaggio o uno svantaggio economico inferiore a € 500.000,00 e pari o superiore a € 40.000,00: Rischio MEDIO.</p> <p>3. Il processo determina, direttamente o indirettamente, un vantaggio o uno svantaggio economico inferiore a € 40.000,00: Rischio BASSO.</p> <p>Tenere conto del valore delle singole erogazioni e dell'ammontare massimo a cui le singole erogazioni possono arrivare.</p>
Inadeguatezza della regolazione del processo	<p>4. Grado di discrezionalità</p>	<p>1. Il processo è discrezionale, con disciplina generica in legge: Rischio ALTO.</p> <p>2. Il processo è discrezionale, disciplinato dalla legge e da un regolamento o un atto amministrativo generale: Rischio MEDIO.</p> <p>3. Il processo è vincolato per legge oppure è disciplinato da un atto generale che non lascia alcun margine di valutazione all'operatore: Rischio BASSO.</p>
	<p>5. Grado di chiarezza e di complessità normativa</p>	<p>1. Il processo è disciplinato da norme poco chiare, farraginose, con fonti di diverso livello (europeo, statale o regionale): Rischio ALTO.</p> <p>2. Il processo è disciplinato da una pluralità di fonti normative (europee, statali o regionali), per cui è complesso, ma il quadro</p>



		<p>normativo complessivo è chiaro: Rischio MEDIO.</p> <p>3. Il processo è disciplinato da norme chiare, di una sola fonte normativa (europea, statale o regionale): Rischio BASSO.</p>
<p>Eccessiva complessità del processo, e/o presenza di eccessivi oneri burocratici</p>	<p>6. Grado di semplificazione amministrativa</p>	<p>1. Il processo presenta una complessità che non pare giustificata, con eccessivi oneri burocratici: Rischio ALTO.</p> <p>2. Il processo è complesso, pur senza oneri burocratici sproporzionati: Rischio MEDIO.</p> <p>3. Il processo non è complesso oppure anche se complesso, senza oneri burocratici sproporzionati, è completamente informatizzato: Rischio BASSO.</p>
	<p>7. Grado di trasparenza del processo</p>	<p>1. La disciplina normativa del processo non prevede alcuna forma di pubblicazione di dati, di provvedimenti finali o endoprocedimentali e non sono previste pubblicazioni ai sensi del D.Lgs. n. 33/2013: Rischio ALTO.</p> <p>2. La disciplina normativa del processo prevede forme di pubblicazione di dati, di provvedimenti finali o endoprocedimentali oppure sono previste pubblicazioni ai sensi del D.Lgs. n. 33/2013: Rischio MEDIO.</p> <p>3. La disciplina normativa del processo prevede forme di pubblicazione di dati, di provvedimenti finali o endoprocedimentali e sono previste pubblicazioni ai sensi del D.Lgs. n. 33/2013: Rischio BASSO.</p>



Assenza o carenza delle procedure di controllo	8. Livello dei controlli amministrativi, interni o esterni	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il processo è privo di controlli amministrativi, esterni alla struttura che lo gestisce: Rischio ALTO. 2. Il processo ha controlli contabili-finanziari e/o, solo periodicamente, controlli amministrativi: Rischio MEDIO. 3. Il processo è sottoposto a controllo da parte di organo interno: Rischio BASSO.
Inadeguata diffusione della cultura della legalità	<p>9. Manifestazione di eventi corruttivi in passato negli ultimi 5 anni.</p> <p>Parametri di verifica:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sanzioni disciplinari per reati contro la P.A. o altri dove la P.A. è parte offesa, come truffa e simili; b. Condanne, anche non passate in giudicato, per reati contro la P.A. o altri dove la P.A. è parte offesa, come truffa e simili; c. Condanne, anche non passate in giudicato, della Corte dei conti per responsabilità amministrativa-contabile d. Segnalazioni di whistleblowers per fenomeni corruttivi o di cattiva amministrazione (se è stata accertata la fondatezza, anche solo parziale). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si è verificato almeno uno degli eventi che costituiscono parametro di verifica nel processo in esame: Rischio ALTO. 2. Si è verificato almeno uno degli eventi che costituiscono parametro di verifica in un processo della medesima struttura: Rischio MEDIO. 3. Non si è verificato alcuno degli eventi che costituiscono parametro di verifica nella medesima struttura: Rischio BASSO.



	<p>10. Grado di attuazione di misure generali e specifiche di contrasto alla corruzione</p>	<p>1. Il Dirigente competente per il processo non ha attuato misure di prevenzione della corruzione generali o specifiche programmate, per almeno due anni di seguito nell'ultimo triennio, senza giustificazioni condivise dal RPCT: Rischio ALTO.</p> <p>2. Il Dirigente competente per il processo non ha attuato misure di prevenzione della corruzione generali o specifiche programmate, in un anno dell'ultimo triennio, senza giustificazioni condivise dal RPCT: Rischio MEDIO.</p> <p>3. Il Dirigente competente per il processo ha attuato, nell'ultimo triennio, tutte le misure di prevenzione della corruzione generali e specifiche, entro l'anno di programmazione oppure alcune non sono state attuate, per ragioni eccezionali, con condivisione del RPCT: Rischio BASSO.</p>
	<p>11. Livello di formazione e coinvolgimento degli addetti.</p> <p>Parametri di verifica:</p> <p>a. Grado di partecipazione a corsi di formazione e aggiornamento dei collaboratori della struttura;</p> <p>b. Realizzazione di riunioni di servizio semestrali per la condivisione di</p>	<p>1. Non sono state tenute riunioni di servizio nell'anno precedente oppure il grado di partecipazione media a corsi di formazione/aggiornamento del personale della struttura è significativamente inferiore (di oltre il 20%) a quello della partecipazione media dei dipendenti a corsi di formazione/aggiornamento: Rischio ALTO.</p> <p>2. È stata tenuta nell'anno precedente almeno una riunione di servizio e il grado di partecipazione media a corsi di formazione/aggiornamento del personale della struttura è in</p>



	<p>obiettivi e risultati della struttura.</p>	<p>linea (pari o non inferiore del 20%) con quello della partecipazione media dei dipendenti a corsi di formazione/aggiornamento: Rischio MEDIO.</p> <p>3. Sono state tenute nell'anno precedente almeno due riunioni di servizio e il grado di partecipazione media a corsi di formazione/aggiornamento del personale della struttura è in linea (pari o non inferiore del 20%) con quello della partecipazione media dei dipendenti a corsi di formazione/aggiornamento: Rischio BASSO.</p>
--	---	---

L'analisi finale del rischio è quindi definita con un criterio di prevalenza rispetto al livello (alto, medio, basso) attribuito ai criteri di valutazione.

Il trattamento del rischio: obiettivi, e misure di prevenzione

In coordinamento con gli obiettivi strategici, sono stati più specificamente declinati gli obiettivi in materia di prevenzione del rischio corruttivo e della trasparenza.

Gli obiettivi di ATERSIR nella strategia di prevenzione della corruzione sono riconducibili agli obiettivi previsti nel Piano nazionale anticorruzione: creazione di un contesto non favorevole alla corruzione ai fini della riduzione delle possibilità di manifestazione di eventi corruttivi e aumento delle possibilità di scoprire eventi corruttivi.

Le misure di prevenzione introdotte per realizzare tali obiettivi puntano ad essere economicamente e organizzativamente sostenibili. Proprio per questo, dato il dimensionamento dell'Agenzia e considerato che lo svolgimento delle funzioni dirigenziali è connotato da competenze specialistiche maturate nel tempo e difficilmente rinvenibili in contesti analoghi, l'Agenzia ritiene di non ricorrere alla rotazione degli incarichi, oltre al normale turnover, preferendo affiancare misure anticorruttive alternative quali, ad esempio, separazione delle fasi istruttoria e decisoria, segmentazione organizzativa del processo decisionale in Aree organizzative diverse, rafforzamento dei controlli a campione.

Tra gli obiettivi per l'anno 2026 viene di seguito definita la procedura per l'acquisizione e i controlli delle dichiarazioni ex art. 20 del D.Lgs. n. 39/2013.

Procedura per il controllo di inconferibilità e incompatibilità (D.Lgs. n. 39/2013 – Delibera ANAC n. 464/2025)



1. Individuazione del soggetto candidato ad espletare un incarico rientrante nel perimetro soggettivo di applicazione del D.Lgs. n. 39/2013.
2. Sottoposizione al soggetto candidato, a cura dell'**organo conferente**, del modulo di dichiarazione sull'insussistenza di condizioni di inconferibilità, previa chiara e apposita informativa allo stesso sui presupposti rilevanti nel caso di specie ai fini del configurarsi delle ipotesi di inconferibilità e incompatibilità (vedi allegato 1 PNA).
3. Acquisizione, **prima** del formale conferimento dell'incarico, della dichiarazione sottoscritta dal candidato da parte dell'organo conferente (Condizione di efficacia). Per i dirigenti se ne occupa il Servizio Risorse Umane e controlli interni. Gli incaricati di Elevata Qualificazione, sono tutti alle dirette dipendenze di un dirigente di Area, attualmente svolgono funzioni di supporto e attuano gli indirizzi impartiti dal dirigente, per cui non saranno oggetto di dichiarazione. Verranno richieste le dichiarazioni al personale incaricato di EQ solo a fronte di espressa delega di funzioni dirigenziali. Il Servizio Risorse Umane e controlli interni può svolgere funzione di supporto all'organo conferente in tutte le altre situazioni di incarico e si occupa di caricare e mantenere aggiornati i moduli nella sezione intranet dell'Agenzia.
4. Verifica sull'insussistenza di condizioni di inconferibilità dell'incarico, condotta dall'organo conferente, secondo quanto definito nella presente sezione, mediante l'analisi delle circostanze indicate nel modulo di dichiarazione rispetto a quelle ritenute ostable dal legislatore.
5. Formalizzazione dell'incarico e contestuale acquisizione da parte dell'organo conferente, della dichiarazione di assenza di cause di incompatibilità, incluso l'impegno a comunicare le stesse laddove sopraggiungessero.
6. Pubblicazione dell'atto di conferimento dell'incarico - ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n. 33/2013 - e delle dichiarazioni di assenza di inconferibilità e incompatibilità - ai sensi dell'art. 20, c. 3, del D.Lgs. n. 39/2013 - sul sito web istituzionale dell'ente conferente. L'organo conferente trasmette al Servizio Risorse Umane e controlli interni la dichiarazione tramite protocollo interno.
7. Successiva acquisizione, con cadenza annuale, delle dichiarazioni concernenti l'insussistenza di cause di incompatibilità e relativa pubblicazione ai sensi dell'art. 20, c. 3, del D.Lgs. n. 39/2013 sul sito web istituzionale dell'ente conferente.
8. Verifiche a campione, secondo i seguenti criteri, sulla veridicità e completezza del contenuto delle dichiarazioni di assenza di inconferibilità e di incompatibilità. Ciò anche tenendo conto dei poteri di accertamento e controllo previsti dagli artt. 43 e 71 del d.P.R. n. 445/2000 in capo agli enti che ricevono le dichiarazioni rese ai sensi degli artt. 46 e 47 del medesimo decreto.
9. Predisporre report periodici sulle verifiche svolte per aggiornare il PTPCT e il PIAO, migliorando i controlli nel tempo.

Le dichiarazioni di inconferibilità verranno tutte verificate, dato il numero esiguo di dichiarazioni di norma ricevute, mentre per le dichiarazioni di incompatibilità si eseguiranno controlli sul 30% di quelle ricevute annualmente.

Criteri di verifica:

1. consultazione del registro telematico delle imprese o dell'Anagrafe degli amministratori locali e regionali curata dal Ministero dell'Interno;
 2. acquisizione del certificato del Casellario giudiziale e dei carichi pendenti prodotto dal soggetto sottoposto a verifica o, in mancanza, acquisito dall'ufficio locale del Casellario giudiziale con la finalità di controllo sulla dichiarazione sostitutiva ex art. 71 d.P.R. n. 445/2000;
 3. il monitoraggio delle fonti aperte da cui è possibile inferire la presenza di circostanze meritevoli di approfondimento: ricerca sui motori di ricerca più diffusi del nominativo e confronto con le indicazioni riportate nel curriculum vitae (se presentato);
 4. consultazione di banche dati interne (es. ruoli dirigenziali, incarichi presso altre PA);
 5. redazione di un breve verbale delle operazioni di verifica svolte.
-

Istruttoria e valutazione del RPCT

- 1.1. Il RPCT avvia l'istruttoria interna qualora emergano dubbi di inconferibilità o incompatibilità anche a seguito di segnalazioni, ispezioni o controlli.
- 1.2. In caso di accertata causa di inconferibilità o incompatibilità, il RPCT:
 - comunica gli esiti all'organo conferente;
 - propone l'adozione di provvedimenti di ritiro/annullamento dell'incarico;
 - formula le eventuali contestazioni e atti formali di irricevibilità/nullità.

2. Coinvolgimento dell'ANAC: vigilanza esterna
 - 2.1. Il RPCT o l'amministrazione trasmettono all'ANAC atti, dichiarazioni e istruttorie nei casi previsti (es. dubbi significativi o richiesta di parere).
 - 2.2. L'ANAC, in qualità di vigilanza esterna, può:
 - sospendere procedure di conferimento se sospetta violazione;
 - avviare accertamenti autonomi (anche su segnalazioni di terzi);
 - adottare determinazioni che accertano la nullità degli atti di conferimento in caso di concreto difetto di conformità con il D.Lgs. n. 39/2013.

3. Conseguenze degli accertamenti



3.1. Se emerge che l'incarico è stato conferito in presenza di inconferibilità e/o incompatibilità accertata:

- l'incarico è nullo e l'ente è tenuto ad adottare i provvedimenti consequenti;
- il RPCT supporta l'organo conferente nelle azioni correttive e nelle comunicazioni ai soggetti coinvolti.

Misure di Trasparenza

La trasparenza è intesa come: “*accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità*”.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione svolge anche le funzioni di Responsabile della trasparenza, con il compito di garantire la completezza, chiarezza e aggiornamento delle informazioni pubblicate e segnalate all'Organo di indirizzo politico, all'O.I.V., all'ANAC e, nei casi più gravi, all'UPD i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione.

L'O.I.V. ha il compito di verificare la correttezza degli obiettivi previsti nel PTPCT in materia di trasparenza.

Per chiarire le responsabilità del processo di pubblicazione dei dati, si identificano i ruoli dei diversi attori, già individuati con apposito atto:

- il Direttore;
- i Dirigenti delle Aree Amministrazione e Gestione Risorse, Area Regolazione, Area Servizio Idrico Integrato, e Area Servizio Gestione dei Rifiuti Urbani, responsabili ciascuno per la propria competenza di richiedere le pubblicazioni all'ufficio competente;
- l'Area Amministrazione e Gestione Risorse per il supporto e la pubblicazione dei contenuti richiesti.

Per semplificare la pubblicazione di dati, documenti e informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria, sono in implementazione, presso l'Agenzia, modalità automatizzate di pubblicazione di provvedimenti.

Obiettivi strategici in materia di trasparenza

L'Agenzia mira a:

- favorire lo sviluppo della cultura della legalità e dell'integrità del proprio personale;
- intendere la trasparenza come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul proprio sito internet:
 - delle informazioni concernenti ogni aspetto della propria organizzazione ed attività;



- delle informazioni relative agli andamenti gestionali dell'Ente e sull'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali;
- dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione,

allo scopo di facilitare forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

L'Agenzia pubblica sul proprio sito internet gli ordini del giorno delle convocazioni delle sedute degli organi di indirizzo politico.

Collegamenti con gli strumenti di programmazione dell'Ente

La realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente passa attraverso il pieno compimento di misure di prevenzione della corruzione e la trasparenza.

Le misure più significative vengono tradotte in sede di programmazione operativa ed esecutiva in obiettivi specifici, azioni ed indicatori, garantendo così i dovuti collegamenti fra le Sezioni del PIAO.

Attuazione e monitoraggio delle misure di trasparenza contenute nel Piano

Nell'*Allegato 4 “Trasparenza”* sono stati mappati tutti gli obblighi di trasparenza che saranno oggetto di monitoraggio semestrale.

Monitoraggio sull'attuazione della pianificazione in materia di prevenzione della corruzione

Ai sensi dell'art. 1, c. 14, della L. n. 190/2012, entro il 15 dicembre di ogni anno, salvo proroghe disposte dall'ANAC, il Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza trasmette all'O.I.V. e pubblica sul sito di ATERSIR – sezione anticorruzione, la Relazione sull'attività svolta e sui risultati conseguiti.

La Relazione è consultabile quindi alla pagina internet

[Amministrazione Trasparente / ALTRI CONTENUTI / PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE / Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza](#)

3. SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Organizzazione e capitale umano, dove verrà presentato il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione o dall'Ente

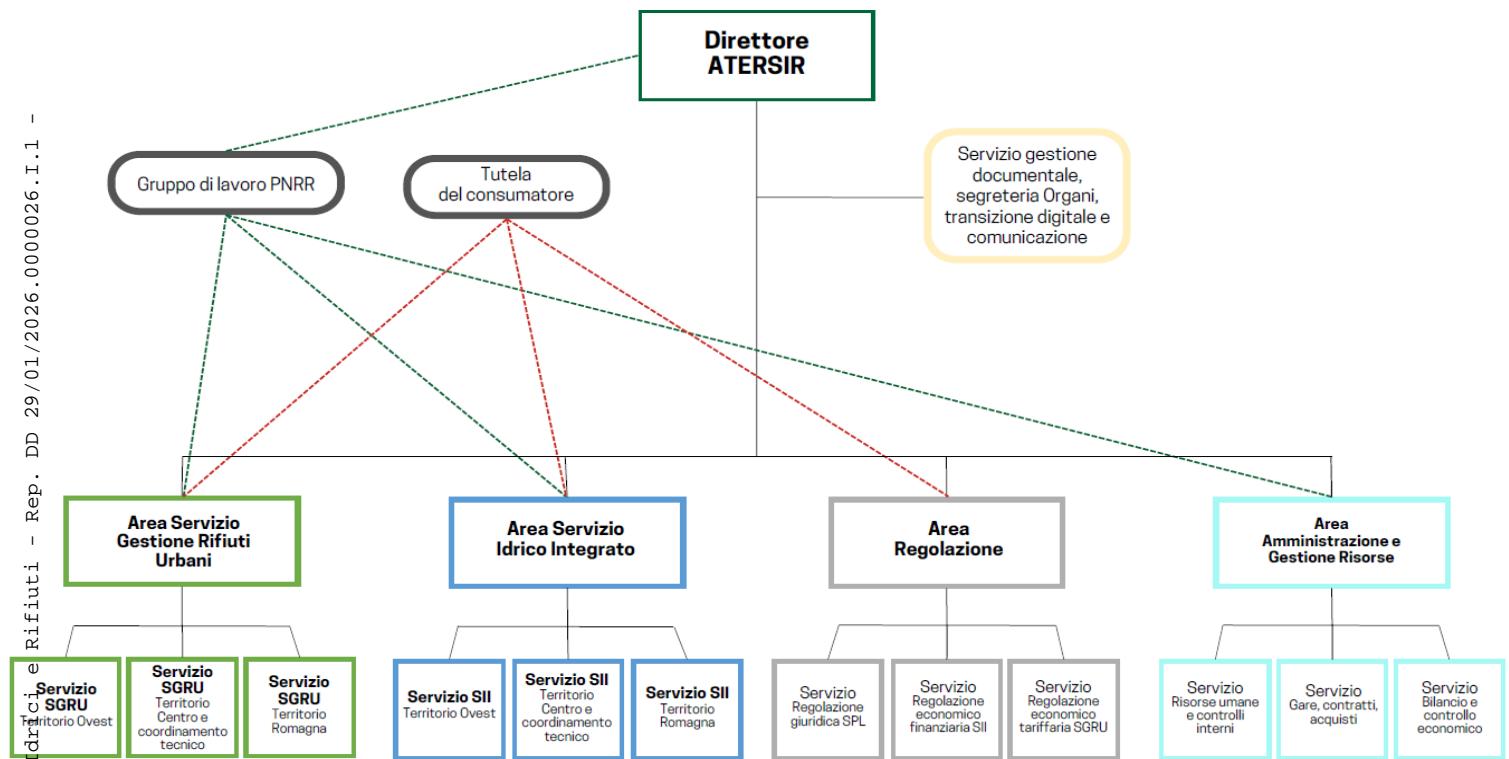
3.1 SOTTOSEZIONE “MODELLO ORGANIZZATIVO”

Nella Sezione 1 dedicata all'Anagrafica dell'Amministrazione è descritto il modello organizzativo attuale con cui opera l'Agenzia, deciso dal Consiglio d'ambito con delibera n. 72 del 18 luglio 2022 e specificato a livello di micro organizzazione con determinazione n. 200/2023.

Di seguito l'articolazione del nuovo modello organizzativo di ATERSIR:



ORGANIGRAMMA



3.2 SOTTOSEZIONE “PIANO TRIENNALE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE”

La programmazione triennale del fabbisogno di personale, introdotta dall'art. 39, comma 1, della L. n. 449/1997 e disciplinata dall'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001 e ss.mm.ii. si pone il raggiungimento degli obiettivi di potenziamento degli organici e sviluppo delle competenze, nonché la messa a regime del nuovo modello organizzativo dell'Agenzia.

Tale Piano confluisce nel PIAO, e viene quindi definita per il triennio 2026-2028 come indicato nel presente documento.

Di seguito si richiamano le principali determinazioni assunte in materia di personale dalla Giunta regionale e dall'Agenzia stessa dal 2012, in linea con le disposizioni normative regionali e nazionali vigenti:

- ✓ con deliberazione di G.R. n. 934 del 9 luglio 2012 viene stabilito che l'Agenzia definisce la propria dotazione organica nel rispetto del limite di costo del personale pari ad € 2.459.190;

- ✓ con deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 5 del 25 febbraio 2014 viene riconfermata la dotazione organica di prima istituzione, ad invarianza di spesa, con la distinzione dei profili professionali per un totale di 42 unità;
- ✓ con deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 60 del 10 novembre 2015 la dotazione organica viene ridefinita in 55 unità di personale, tenuto conto delle nuove funzioni attribuite dalla Regione successivamente alla L.R. n. 23/2011 istitutiva dell'Agenzia;
- ✓ con deliberazione di G.R. n. 1016 del 24 giugno 2019 viene ampliato il perimetro di spesa, in particolare il limite di costo del personale viene elevato in € 3.047.234,87 corrispondenti al dimensionamento ottimale della struttura organizzativa dell'Ente definito con la suindicata delibera CAMB 60/2015;
- ✓ con deliberazione di G.R. n. 1822 del 7 dicembre 2020, confermato che ad ATERSIR si applica la normativa prevista per gli Enti Locali in termini di spesa di personale e conseguente capacità assunzionale, viene stabilito il tetto di spesa derivante dalla definizione del costo di personale così come calcolato in base alla nuova disciplina in materia di seguito riportata;
- ✓ con la L.R. 25 luglio 2025, n. 9, all'art. 15 la Regione Emilia-Romagna ha abrogato l'art. 12, comma 2, lett. c) della L.R. n. 23/2011, che prevedeva che la Regione stessa provvedesse *“alla definizione, sentito il Consiglio delle Autonomie locali, del limite del costo di funzionamento dell'Agenzia e della quota parte massima di cui all'articolo 4, comma 7”*;
- ✓ con deliberazione del Consiglio d'Ambito n. 58 del 2 dicembre 2025 il limite del costo di funzionamento dell'Agenzia per il triennio 2026–2028 è stato autodeterminato dall'Agenzia stessa, senza specificare una suddivisione tra costi per il personale e spese correnti, per cui si ritiene confermato il limite di costo di personale precedentemente stabilito con D.G.R. n. 1016/2019 per € 3.047.234,87, al netto di tutti gli aumenti contrattuali intervenuti, sino a diversa scelta che ATERSIR potrà compiere nel rispetto dei limiti imposti dalle norme di settore.

Il comma 2 dell'art. 33 del D.L. n. 34/2019, come modificato dall'art. 1, comma 853 della L. n. 160/2019, stabilisce che: *“A decorrere dalla data individuata dal decreto di cui al presente comma, anche per le finalità di cui al comma 1, i comuni possono procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato in coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione, sino ad una spesa complessiva per tutto il personale dipendente, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, non superiore al valore soglia definito come percentuale, differenziata per fascia demografica, della media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione”* (rideterminato in sede di assestamento di bilancio, come quanto affermato dalla Sezione regionale di controllo della Corte dei Conti della Campania con la deliberazione n. 111/2020).



In data 27.04.2020 è stato pubblicato il DPCM 17.03.2020 avente ad oggetto: “*Misure per la definizione delle capacità assunzionali di personale a tempo indeterminato dei comuni*”, adottato in attuazione del citato l’art. 33 del D.L. 34/2019 convertito nella L. n. 58/2019, cd “*Decreto Crescita*”.

Il DPCM 17.03.2020, avente ad oggetto: “*Misure per la definizione delle capacità assunzionali di personale a tempo indeterminato dei comuni*”, individua le fasce demografiche, i relativi valori soglia prossimi al valore medio per fascia demografica in relazione al rapporto fra spesa di personale ed entrate correnti. Per i comuni di maggiori dimensioni è prevista una percentuale minore del rapporto in esame, con conseguente applicazione prudenziale dell’istituto.

Le disposizioni del DPCM 17.03.2020 si applicano con decorrenza dal 20 aprile 2020.

È stata emanata la circolare del Ministro per la pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell’economia e delle finanze e con il Ministro dell’Interno del 13.05.2020, in attuazione dell’art. 33, comma 2, del D.L. n. 34/2019, convertito con modificazioni dalla L. n. 58/2019, in materia di assunzioni di personale da parte dei Comuni.

In tale contesto, al fine di individuare un tetto di capacità assunzionale di spesa di personale, la Regione con la richiamata deliberazione n. 1822/2020 ha confermato che l’Agenzia si colloca, ai sensi dell’art.4 comma 1 del citato decreto, nella fascia dei Comuni con popolazione sopra ai 1.500.000 abitanti, per i quali il valore soglia di virtuosità del rapporto della spesa del personale rispetto alle entrate correnti è pari al 25,30%.

La spesa di personale di riferimento alla data di approvazione del Piano dei fabbisogni si riferisce all’ultimo rendiconto approvato ad oggi, e dunque al rendiconto per l’anno 2024.

Il rapporto tra spese di personale con riferimento al rendiconto 2024 e media delle entrate correnti relativamente agli anni 2022-2023-2024 è pari al 13,53% come risulta dalla tabella seguente:

ENTRATE CORRENTI	Rendiconto 2022	Rendiconto 2023	Rendiconto 2024	MEDIA
TITOLO 1 - entrate tributarie	0,00	0,00	0,00	
TITOLO 2-trasferimenti correnti	16.712.448,09	17.383.165,68	18.450.225,96	
TITOLO 3-entrate extratributarie	196.666,97	495.079,53	44.212,68	
TOTALE ENTRATE CORRENTI	16.909.115,06	17.878.245,21	18.494.438,64	17.760.599,64
Stanziamenti definitivi FCDE bilancio 2024 ASSESTATO				244.000,00
ENTRATE CORRENTI NETTE (A)				17.516.599,64
SPESA DI PERSONALE				
Impegni macroaggregato 1.01 rendiconto 2024 (B)				2.369.658,00
INCIDENZA SPESA DI PERSONALE /ENTRATE CORRENTE NETTE (C=B/A)				13,53%



Il piano assunzioni indicato di seguito per il triennio 2026-2028 risponde all'esigenza di provvedere ad un completamento del potenziamento dell'organico dell'Agenzia che consenta di fronteggiare le attività istituzionali e le emergenti attività in esito alle procedure di affidamento, e garantisce al contempo il rispetto di un criterio di sostenibilità finanziaria della spesa, collocando comunque l'Agenzia ad un valore ben al di sotto della soglia prevista dalla norma di riferimento.

Occorre evidenziare che l'Agenzia:

- ✓ ha rispettato i vincoli di finanza pubblica;
- ✓ ha rispettato le norme in tema di contenimento della spesa di personale, ed in particolare i limiti fissati dalla Regione con DGR n. 934/2012, e successive ridefinizioni ex DGR n. 1016/2019 e da ultimo ex DGR n. 1822/2020;
- ✓ ha approvato il Piano delle Azioni Positive nell'ambito del PIAO 2025-2027 (determinazione n. 26 del 31 gennaio 2025), ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 48 del D.Lgs. n. 198/2006, e lo aggiorna nell'ambito del presente PIAO;
- ✓ ha approvato il Bilancio di previsione 2026 - 2028 con deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 63 del 15 dicembre 2025;
- ✓ ha approvato il rendiconto dell'esercizio 2024 con deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 15 del 15 aprile 2025;
- ✓ rispetta le norme sul collocamento obbligatorio dei disabili di cui alla Legge n. 68/1999;
- ✓ ha eseguito la ricognizione annuale di cui all'art. 33 del D.Lgs. 165/2001 riguardante le situazioni di sovrannumero o di eccedenze di personale e sono state acquisite agli atti le dichiarazioni negative dei Dirigenti;
- ✓ aggiorna la piattaforma telematica per la certificazione dei crediti ai sensi dell'art. 27 del D.L. 66/2014;
- ✓ ha definito il sistema degli obiettivi in coerenza con i documenti di programmazione 2026-2028 dell'Ente;

sussistono pertanto i presupposti necessari per procedere ad assunzioni di personale.

Ciò premesso, i Dirigenti hanno formulato le loro proposte individuando, sulla base di analisi quali quantitative, i profili professionali necessari al raggiungimento degli obiettivi indicati negli strumenti di programmazione economico finanziaria ed allo svolgimento dei compiti istituzionali dell'Agenzia, tenuto conto del personale in servizio e degli attuali vincoli normativi in materia di assunzioni e di spesa di personale.

Nel triennio 2026 - 2028 si conferma un piano di sviluppo delle risorse umane con l'obiettivo di portare a copertura 55 posti (fabbisogno già espresso con deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 60/2015), copertura che si programma di raggiungere nel 2027.

Nel complesso viene confermata la precedente programmazione (alcuni posti non sono stati coperti nel 2025 e vengono riprogrammati nel 2026, considerata la necessità).

La previsione del raggiungimento del numero di dipendenti, previsto dalla dotazione organica del 2015, pari a 55 unità di personale, si confronta quotidianamente con la difficoltà di reperimento di risorse o con la forte concorrenzialità fra gli enti – alla prima collegata – che stanno rendendo molto difficile negli ultimi anni la concreta realizzazione delle politiche di personale di ATERSIR: per questo motivo alcune assunzioni previste nell'anno precedente sono riproposte per il 2026.

Sarà preferito lo scorimento delle graduatorie in vigore come modalità di copertura dei posti in elenco, alla luce dell'attuale normativa in materia di assunzioni di personale non sussiste l'obbligo per ATERSIR di destinare il 15% delle facoltà assunzionali alle procedure di mobilità ex art. 30 del D.Lgs. 165/2001 in quanto il piano assunzionale non prevede più di 10 assunzioni nel triennio.

Per l'anno 2026 si prevede la copertura di:

- ✓ 1 posto di Funzionario Giuridico - esperto in procedure amministrative, con profilo orientato alla compliance anticorruzione e GDPR per integrazione dell'Ufficio Controlli interni e trasparenza amministrativa, con conoscenze altresì in materia di appalti che consentano un supporto *cross-service* al Servizio gare, contratti e acquisti, che si prevede di coprire mediante procedura concorsuale;
- ✓ 1 posto di Funzionario Economico – esperto in aspetti economico-finanziari delle gestioni, in sostituzione di n. 1 unità di personale che accederà alla pensione per raggiunti limiti di età, che si prevede di coprire mediante procedura concorsuale;
- ✓ 1 posto di Funzionario Tecnico - esperto in regolazione SGR, per supporto all'Area SG RU sulla sede di Forlì, in sostituzione di personale cessato senza diritto alla conservazione del posto nel 2025, per il quale si procederà con procedura concorsuale – slittamento dal 2025 per conclusione con esito negativo della procedura di mobilità;
- ✓ 1 posto di Funzionario Tecnico - esperto in regolazione SGR, per supporto all'Area SG RU sulla sede di Bologna, in sostituzione di personale cessato nel 2025 con diritto alla conservazione del posto, per il quale si procederà con procedura concorsuale unitamente al profilo di cui al precedente punto;
- ✓ 1 posto di Funzionario Tecnico - esperto in regolazione SII, per il quale si procederà tramite procedura concorsuale, tale posizione è stata creata convertendo lo spazio assunzionale precedentemente previsto per una unità di Istruttore Tecnico - esperto in regolazione, in quanto viene ravvisato che è maggiormente rispondente alle esigenze dell'Area SII un profilo più specializzato e altamente qualificato, per le motivazioni già esplicitate nella delibera CAMB 58/2025 rispetto alle nuove attività attribuite all'Area SII;

Per l'anno 2027 si prevede la copertura di:

- ✓ 1 posto di Istruttore Amministrativo Contabile - esperto in attività amministrative, per potenziare l'apparato amministrativo dell'Agenzia;



- ✓ 1 posto di Istruttore Informatico - Esperto in sistemi e software per implementare un ufficio interno dedicato alla gestione e allo sviluppo dell'infrastruttura informatica.
- ✓ 1 posto di Direttore dell'Agenzia, tramite selezione ex art. 110 del TUEL, mediante selezione pubblica.

Per l'anno 2028 non si prevede la copertura di alcun ulteriore profilo.

Il personale in servizio presso l'Agenzia con forme di lavoro flessibile, sempre nel rispetto dei limiti di sostenibilità economico finanziaria e del contrasto al precariato, viene definito nel modo seguente:

- ✓ Direttore dell'Agenzia assunto ex art 110 TUEL.

Si evidenzia altresì che una unità di Funzionario Giuridico - esperto in procedure amministrative in servizio al 31 dicembre 2025 presso l'Area Amministrazione e Gestione Risorse a decorrere dal 1 febbraio 2026 viene assegnato all'Area Servizio Idrico Integrato, per esigenze organizzative e funzionali dell'Ente, come concordato dai dirigenti delle Aree interessate.

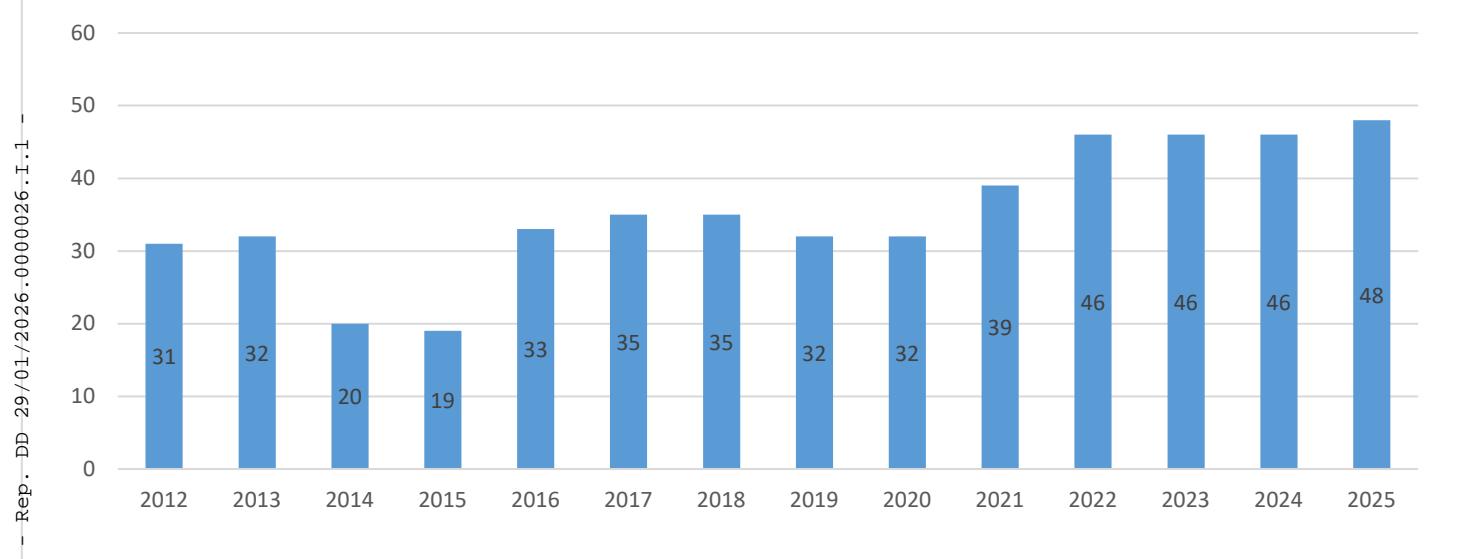
Tale assegnazione si rende necessaria in quanto l'Area SII richiede un rafforzamento del supporto in materia di procedure amministrative connesse alla gestione di bandi, accordi, convenzioni, nonché con riferimento alle controversie legali, e al presidio delle attività di predisposizione/controllo dei contratti di affidamento delle gestioni del Servizio Idrico. L'unità individuata ha espresso il proprio consenso anche in virtù di precedenti esperienze lavorative svolte in collaborazione con l'Area di destinazione.

Ciò premesso, per il triennio 2026-2028 la programmazione del fabbisogno di personale a tempo indeterminato è riassunta nel prospetto allegato (*Allegato 5 – Piano triennale dei fabbisogni 2026-2028*).

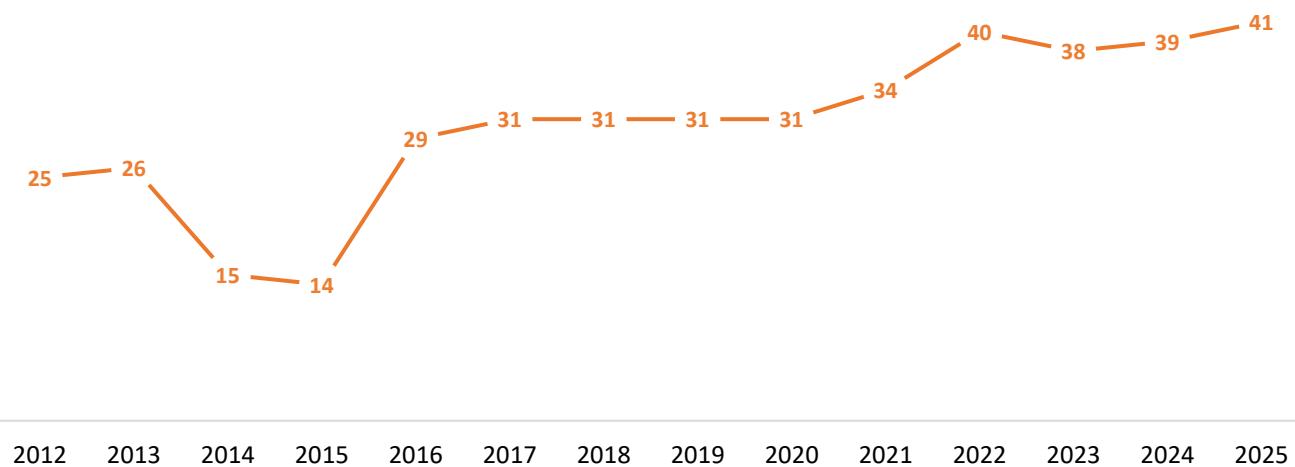


Di seguito l'andamento del piano occupazionale dell'Agenzia dall'anno di istituzione, con i dati riferiti al 31 dicembre 2025.

ATERSIR: numero dipendenti e dirigenti



PERSONALE DI COMPARTO IN SERVIZIO



3.3 SOTTOSEZIONE “PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE”

Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile

Descrizione della configurazione attuale

ATERSIR ha adottato la propria prima disciplina sul lavoro agile con determinazione 221 del 27 ottobre 2021.

La modalità lavorativa agile concorre alla realizzazione degli obiettivi dell’Agenzia: a testimonianza dell’importanza che l’Agenzia attribuisce a tale modalità di esecuzione della prestazione di lavoro, con determinazione n. 160 del 27 giugno 2024 ATERSIR ha deciso di ampliare le giornate di smart working cui i propri dipendenti hanno diritto da 2 alla settimana (disciplina di prima applicazione del lavoro agile di cui alla determinazione n. 221/2021) a 10 al mese, garantendo così la più ampia fruizione possibile di tale istituto, pur nel rispetto del vincolo della prevalenza della prestazione in presenza dettato dal Dipartimento per la Funzione Pubblica, e salva la possibile deroga in merito che è prevista normativamente in particolari casistiche.

Con riferimento a quanto riferito in precedenza, relativamente alla difficoltà di popolare l’Agenzia di persone giovani e di talento, quella del lavoro agile praticato al massimo livello possibile e compatibile con le attività da svolgere in efficienza ed efficacia, è una politica di *retention* che si è deciso di praticare con decisione e attenzione proprio per consentire la massima compatibilità dei tempi di lavoro e di vita delle donne e degli uomini che lavorano in ATERSIR.

Sulla base della strategia sopra delineata, pertanto al 31 dicembre 2025 si rileva la seguente situazione in termini di adesione al lavoro agile:

Personale dipendente e dirigenti, adesioni al lavoro agile	Dirigenti			Personale del comparto		
	N. in servizio	N. lavoro agile	% adesione lavoro agile	N. in servizio	N. lavoro agile	% adesione lavoro agile
31.12.2023	5	5	100	39	38	97,44
31.12.2024	5	5	100	39	37	94,87
31.12.2025	5	5	100	41	38	92,68

Alcune caratteristiche dell’Agenzia hanno consentito di raggiungere percentuali così elevate di adesione al lavoro agile:

- L’organico dell’Agenzia è costituito da professionalità di fascia medio – alta senza particolare differenziazione tra le Aree;
- L’Agenzia non eroga servizi di linea all’utenza (attività di sportello);
- Le banche dati e le procedure sono prevalentemente informatizzate;
- Non sono state evidenziate attività da svolgere necessariamente in presenza ad esclusione delle attività di presidio degli uffici.



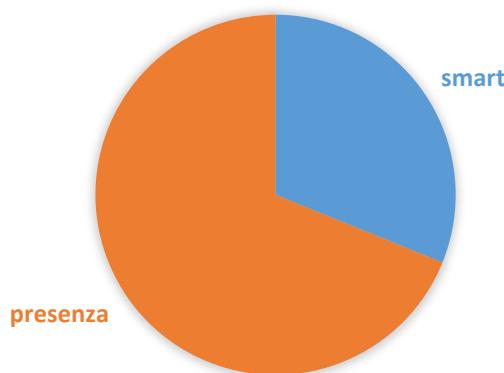
I lavori propedeutici all'adozione della disciplina sul lavoro agile hanno evidenziato che:

- È possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- È possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- È possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- È nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- Non è pregiudicata l'erogazione dei servizi che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Nel corso del 2025 è stata rispettata la prevalenza del lavoro in sede rispetto al lavoro agile; la disciplina dell'Ente prevede, di norma, un massimo di 10 giornate/mese di svolgimento della prestazione in modalità agile per ciascun dipendente.

Area	Percentuale giorni lavorati in smart-working per Area - 2025
AGR	33,96 %
Direzione	17,83 %
Regolazione	25,02 %
SGRU	32,98 %
SII	36,60 %
% media	31,14 %

RAPPORTO TRA GIORNI IN PRESENZA E IN SMART



Modalità attuative

Descrizione sintetica delle scelte organizzative dell'Amministrazione per promuovere il ricorso al lavoro agile

Con il lavoro agile ATERSIR persegue i seguenti obiettivi principali:

- Rafforzare la modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- Migliorare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- Valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, in una logica *win-win* (l'Amministrazione persegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio *work-life balance*);
- Promuovere e diffondere le tecnologie digitali;
- Razionalizzare le risorse strumentali e gli spazi di lavoro;
- Contribuire allo sviluppo sostenibile delle città (mobilità sostenibile).

Come si è visto la totalità delle attività svolte dall'Agenzia possono essere poste in essere in modalità smart, ad eccezione del presidio degli uffici necessario per il ritiro di posta e forniture, attività che possono comunque essere svolte a rotazione da più dipendenti. Le modalità attuative del lavoro agile sono espresse nella Disciplina sul lavoro agile dell'Agenzia che viene definito alla luce dell'esperienza fin qui maturata.

È necessario sviluppare le competenze dei dirigenti in ottica di miglioramento continuo affinché:

- promuovano forme innovative di organizzazione del lavoro;
- esercitino azioni di monitoraggio mirate e costanti rispetto agli obiettivi;
- siano coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro.

È altresì necessario coinvolgere tutti i dipendenti in attività formative sulle tecnologie e sugli strumenti di collaborazione e sulle tematiche organizzative e relazionali inerenti al lavoro agile.

Descrizione della configurazione attuale

Il piano del fabbisogno del personale prevede un incremento dell'organico dell'Agenzia, che comporta necessariamente una ridefinizione ed ottimizzazione degli spazi a disposizione, necessaria anche alla luce dei previsti cambiamenti delle sedi fisiche. La ridefinizione degli spazi di lavoro terrà conto anche della organizzazione del lavoro agile, per riuscire a sfruttare appieno il potenziale delle risorse disponibili. Il lavoro agile non si configura come una attività a sé stante, ma come una forma di organizzazione del lavoro e di svolgimento dello stesso.

Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

L'Agenzia aggiorna continuamente gli strumenti di monitoraggio degli obiettivi e delle performance sia per migliorare la comunicazione verso i propri stakeholder sia per potenziare gli strumenti di collaborazione a supporto e beneficio della modalità agile di lavoro.



L'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance prevede la definizione di obiettivi di performance collettiva da cui discendono obiettivi individuali in base al coinvolgimento di ciascun dipendente. Gli impatti del lavoro agile sono illustrati e analizzati nella sezione Valore Pubblico del PIAO sia in termini di work life balance sia in termini di impatto sull'ambiente.

La valutazione dell'impatto del lavoro agile sarà proposta nella relazione della performance con riferimento all'andamento degli indicatori/target sopra esposti.

ATERSIR ha da sempre dimostrato una grande attenzione rivolta alle esigenze di aggiornamento tecnologico rivolto ai dipendenti. Effettivamente, tenendo conto della dimensione dell'Ente, nell'ultimo triennio è possibile osservare un'elevata copertura circa i dispositivi forniti al personale. In particolare, si evidenzia come ad oggi sia stato fornito (in media) più di un Notebook aziendale per dipendente e un server virtuale dedicato a ciascun dipendente per lavorare in completa autonomia, e che nel 2023 è stata addirittura raddoppiata la percentuale dei dipendenti cui è assegnato un telefono cellulare aziendale di servizio.

	2023	2024	2025
n° dipendenti	46	46	46
% dipendenti dotati di Notebook aziendali	110%	104%	104%
% dipendenti forniti di cellulari aziendali	77%	65%	95%

Assenza/Presenza di un sistema VPN	Presenza
Assenza/Presenza di una intranet	Presenza
Assenza/Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	Presenza
% Applicativi consultabili da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	TUTTI -> 100%
% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)	TUTTE -> 100%
% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori	8 dipendenti

Programma di sviluppo del lavoro agile

L'Agenzia intende confermare gli attuali standard ed indicatori in termini di adesioni e di risorse tecnologiche a disposizione dei dipendenti.



Con l’obiettivo di mantenere o aumentare l’attuale livello di efficienza del lavoro agile nel corso del 2026, come previsto nel piano della formazione, continuerà l’organizzazione di corsi sugli applicativi e sugli strumenti di condivisione, nella consapevolezza che il lavoro agile in ATERSIR è uno strumento centrale per la realizzazione di molteplici obiettivi dell’Agenzia.

3.4 SOTTOSEZIONE “PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE”

Il Piano triennale della Formazione è lo strumento per la programmazione e definizione delle attività formative che verranno attuate nel triennio, sia in termini di contenuti che di risorse, e rappresenta uno strumento di fondamentale importanza per il perseguimento degli obiettivi organizzativi, operativi e per l’implementazione del valore pubblico dell’Agenzia, nonché per lo sviluppo professionale dei singoli dipendenti.

Il Piano integrato delle attività e dell’organizzazione (PIAO), introdotto dall’art. 6 del D.L. n. 80/2021, convertito con modificazioni dalla L. n. 113/2021 e ss.mm.ii., mette in stretta correlazione la programmazione della formazione con la programmazione del fabbisogno di personale nel ciclo di gestione della performance, con l’obiettivo di elaborare una strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane: a tal fine, il Programma triennale della formazione viene inserito in questa sezione del Piano.

Il presente Piano, infatti, si inserisce nel più ampio quadro della pianificazione dell’Agenzia e tiene conto degli esiti dell’attività formativa svolta (vedi *Report attività formative 2025*)



), degli obiettivi assegnati al personale, delle risorse economiche disponibili, nonché delle prospettive culturali, strategiche, istituzionali ed operative dell’Agenzia.

Il Piano di Formazione si uniforma alle previsioni normative e contrattuali che propongono il concetto di formazione continua (cd. *lifelong learning - LLL*). Il presente Piano è adottato in conformità alla direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025.

Quadro normativo di riferimento

Sono numerose le fonti normative e contrattuali in materia di formazione nelle pubbliche amministrazioni. Le direttive ricavabili dal loro complesso possono essere così sintetizzate:

- **Attenzione alla formazione come strumento chiave per una P.A. competente, efficace ed efficiente**
 - le PP-AA provvedono alla cura della formazione e dell’aggiornamento del personale, compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo l’adeguamento dei programmi formativi e una adeguata qualità della formazione, nonché l’efficienza e l’efficacia dei processi formativi (art. 7, comma 4, D.Lgs. n. 165/2001; direttive del Dipartimento della Funzione pubblica del 13.12.2001 e del 30.07.2010, nonché del 14.01.2025);
 - ciò poiché la formazione costituisce una leva strategica per l’evoluzione professionale e per l’acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della



modernizzazione e del cambiamento organizzativo, tenendo in debito conto dei principi di pari opportunità tra tutti i lavoratori (artt. 54-56 CCNL 16.11.2022);

- **Favor nei confronti finanziamento delle attività formative**

- una quota annua non inferiore all'1% della spesa complessiva del personale è destinata al finanziamento delle attività formative, nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materia, oltre a ulteriori risorse individuate considerando i risparmi derivanti dai piani di razionalizzazione e i canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali (art. 55 CCNL 16.11.2022);
- a decorrere dal 2020, alle Regioni, alle Province autonome di Trento e di Bolzano, agli enti locali e ai loro organismi ed enti strumentali (ex art. 1, comma 2, D.Lgs. n. 118/2011), nonché ai loro enti strumentali in forma societaria, hanno cessato di applicarsi le disposizioni in materia di contenimento e di riduzione della spesa e di obblighi formativi (art. 57, comma 2, lettera b), D.L. n. 124/2019, convertito con modificazioni in L. n. 157/2019);

- **Programmi appositamente pensati per la formazione dei dipendenti della P.A.**

- il *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (cd. PNRR) indica le persone quali motore del cambiamento e dell'innovazione nella Pubblica amministrazione, con conseguente centralità dello sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici, insieme al reclutamento, alla semplificazione e alla digitalizzazione;
- sono previsti programmi formativi specifici organizzati con partner pubblici e privati, nazionali e internazionali, per la formazione e l'aggiornamento dei dipendenti della PA come strumento fondamentale di riforma della Pubblica Amministrazione, accrescendo da un lato le loro conoscenze e competenze mediante l'iscrizione a corsi di laurea e master presso tutte le Università italiane (PA 110 e lode, protocollo siglato col MIUR il 07.10.2021) e sostenendo, dall'altro, le transizioni previste dal PNRR, iniziando da quella digitale (*Piano strategico “Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese”*; direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 24 marzo e del 28 novembre 2023).



L'importanza della formazione come leva strategica per la crescita del personale pubblico è testimoniata dall'attenzione che gli obiettivi formativi hanno a livello di performance: la formazione viene consolidata quale obiettivo di performance, concreto e misurabile, che ciascun dirigente - quale "gestore" del personale pubblico a cui è affidata la responsabilità di prendersi cura delle proprie persone e creare uno spirito di squadra - deve assicurare attraverso la partecipazione attiva dei dipendenti a corsi di formazione (direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025).

Infatti, le maggiori performance e il maggior valore pubblico realizzato dalle amministrazioni anche attraverso il rafforzamento delle competenze del proprio personale producono esternalità positive in termini di fiducia dei cittadini e delle imprese nei confronti delle istituzioni,



e una più forte legittimazione delle amministrazioni costituisce un incentivo non economico dei dipendenti pubblici, quale leva di engagement e spinta all'ulteriore miglioramento delle loro competenze.

Finalità del piano della formazione

Il Piano della formazione definisce il modo in cui ATERSIR intende impostare il proprio programma delle attività di formazione, gestendo a tal fine le risorse disponibili, in sintonia con gli obiettivi strategici dell'ente, assicurando una forza lavoro competente e qualificata.

Le finalità generali del piano sono le seguenti:

- garantire la fattibilità dei processi di cambiamento e di adattamento organizzativo e gestionale generati dalla mutevolezza del contesto di riferimento istituzionale e normativo, per il miglior svolgimento dei compiti istituzionali: si tratta di una funzione strategica per il raggiungimento degli obiettivi specifici di ATERSIR;
- facilitare il processo di adeguamento delle competenze degli operatori impegnati nella gestione della complessità dei settori regolati dall'Agenzia;
- supportare il percorso di realizzazione della missione dell'Agenzia e di quella professionale in relazione agli obiettivi assegnati, rispondendo ai bisogni di crescita culturale e professionale di ogni collaboratore;
- garantire una formazione adeguata sotto il profilo qualitativo e rispetto alle attese in termini di Valore Pubblico.



In particolare, il presente Piano si propone l'obiettivo di erogare 40 ore di formazione per ogni dipendente.

Una caratteristica fondamentale del Piano è la sua intrinseca flessibilità: lo stesso deve poter essere modificabile in caso di richieste formative non previste, senza perdere la sua integrità.

Il Piano non si considera esaustivo di tutti gli interventi formativi che verranno attivati, si focalizza sulla formazione da svolgersi presso l'Agenzia ed indirizzata a più dipendenti.

Inoltre, la formazione a catalogo non viene elencata nel piano di formazione: le proposte in questo senso verranno avanzate da ciascun Dirigente considerando le disponibilità di bilancio e l'attinenza dei corsi proposti con le attività e gli obiettivi dell'Agenzia.

Si rimanda all'Allegato 6 – Piano della formazione per il dettaglio delle attività formative individuate.

Individuazione dei fabbisogni formativi

L'individuazione dei fabbisogni formativi è stata effettuata a seguito delle seguenti azioni:





a. Analisi degli obiettivi di ATERSIR

Si è cercato la massima coerenza e funzionalità al raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel Documento Unico di Programmazione e nella complessiva pianificazione del PIAO, con particolare riguardo alle necessità:

- di accrescere l'efficienza ed efficacia dell'ente, con un costante aggiornamento rispetto alle novità normative nei settori core business dell'Agenzia (SII e SG RU), nonché in quelli di supporto;
- di migliorare la qualità delle attività espletate dall'Agenzia a livello formale e sostanziale, anche in relazione al livello informatico dei dipendenti;
- di sviluppare la legalità e la cultura della trasparenza all'interno dell'Agenzia, con particolare focus sulla prevenzione della corruzione del personale;
- di accrescere la consapevolezza del personale dell'Agenzia rispetto al fondamentale tema della salute e della sicurezza sul lavoro;

b. Rilevazione dei fabbisogni formativi

Si è provveduto a rielaborare e aggiornare gli obiettivi formativi precedentemente concretizzati nel Piano della formazione 2024-2026, sulla base delle esigenze emerse nel corso del tempo, definendo altresì le priorità da parte della Direzione dell'Agenzia, in accordo con i dirigenti di Area.

Si è tenuto conto dei risultati della valutazione e della rendicontazione delle attività previste nel Piano della formazione 2025-2027 (cfr. Report), così analizzando il grado di soddisfazione e di utilità delle attività svolte, al fine di predisporre per il triennio 2026-2028 un programma formativo più rispondente possibile alle esigenze dell'Agenzia e dei propri dipendenti.

c. Analisi delle novità normative

La definizione del Piano della formazione 2026-2028 non poteva non tenere in debita considerazione le novità normative introdotte a livello nazionale e pertinenti rispetto ai compiti istituzionali di ATERSIR, prevedendo alcuni importanti momenti di aggiornamento specifico.

Ambiti formativi del Piano della Formazione 2026-2028

Il Piano triennale 2026-2028 tiene conto degli obiettivi fissati dalla programmazione delle attività dell'Agenzia, delle priorità e dei cambiamenti tecnologici intercorsi, degli aggiornamenti normativi e degli adeguamenti organizzativi.



Le esigenze formative emerse sono state accolte e ricomprese nel programma elaborato, relativo alle attività formative da svolgere in rapporto alle risorse disponibili ed alle priorità segnalate.

Gli ambiti in cui si è rilevata la necessità di sviluppare interventi formativi sono i seguenti:



Modalità di realizzazione della formazione

Le esigenze formative previste nel Piano possono essere soddisfatte:

1. mediante affidamento a soggetti esterni che realizzano gli interventi necessari secondo le puntuali indicazioni dell'Agenzia;
2. partecipando ad iniziative progettate e svolte integralmente da soggetti esterni (eventualmente selezionati con le procedure previste per l'acquisizione di beni e servizi);
3. aderendo ad iniziative di formazione etero-finanziata (ad es. adesione al programma INPS Valore PA, Syllabus, ...);
4. attraverso modalità di affiancamento e addestramento sul lavoro.

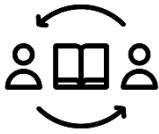
Si predilige comunque la modalità di erogazione frontale o mista (*e-learning/aula*).

È necessario che il personale dell'Agenzia, a fianco dell'attività formativa "eterodiretta" di cui al presente Piano, provveda costantemente ed autonomamente ad effettuare auto-formazione ed aggiornamento rispetto alle evoluzioni nei settori regolati dall'Agenzia, attività senz'altro consentite dalle adesioni alle diverse banche dati e riviste specialistiche di settore effettuate da ATERSIR, al fine di consentire il migliore e più efficiente funzionamento dell'Agenzia stessa.



Condivisione del sapere acquisito

Dalla condivisione delle conoscenze acquisite nelle varie attività di formazione da ciascun dipendente trae vantaggio l’Agenzia stessa e, in ultima analisi, la collettività tutta.

 Al fine di creare una conoscenza condivisa, ottimizzando così le risorse a disposizione delle attività formative, i partecipanti ai percorsi formativi sono tenuti a trasmettere le conoscenze acquisite agli altri collaboratori impiegati nell’ambito lavorativo oggetto delle iniziative medesime (secondo le indicazioni del Dirigente della struttura, mediante esemplificazione pratica, attraverso comunicazione orale/teorica, trasmissione del materiale e della documentazione acquisiti).

Valutazione della formazione erogata

Le attività formative svolte in house saranno soggette a valutazione del grado di soddisfazione dei partecipanti tramite un questionario individuale, somministrato mediante moduli Google e strutturato sul modello allegato al Piano della Formazione 2022-2024; i dati raccolti saranno analizzati ed i risultati saranno utilizzati per migliorare le future attività formative.



Risorse finanziarie – stanziamento economico

Si ricorda anche in questa sede l’importanza che l’Agenzia riconosce alla formazione dei propri dipendenti, per tutte le motivazioni già esplicitate nel presente Piano.

Al fine di perseguire le finalità formative pianificate, lo stanziamento disponibile per il triennio 2026-2028 è il seguente:

- per l’anno 2026 è pari ad € 40.000,00
- per l’anno 2027 è pari ad € 57.000,00
- per l’anno 2028 è pari ad € 57.000,00



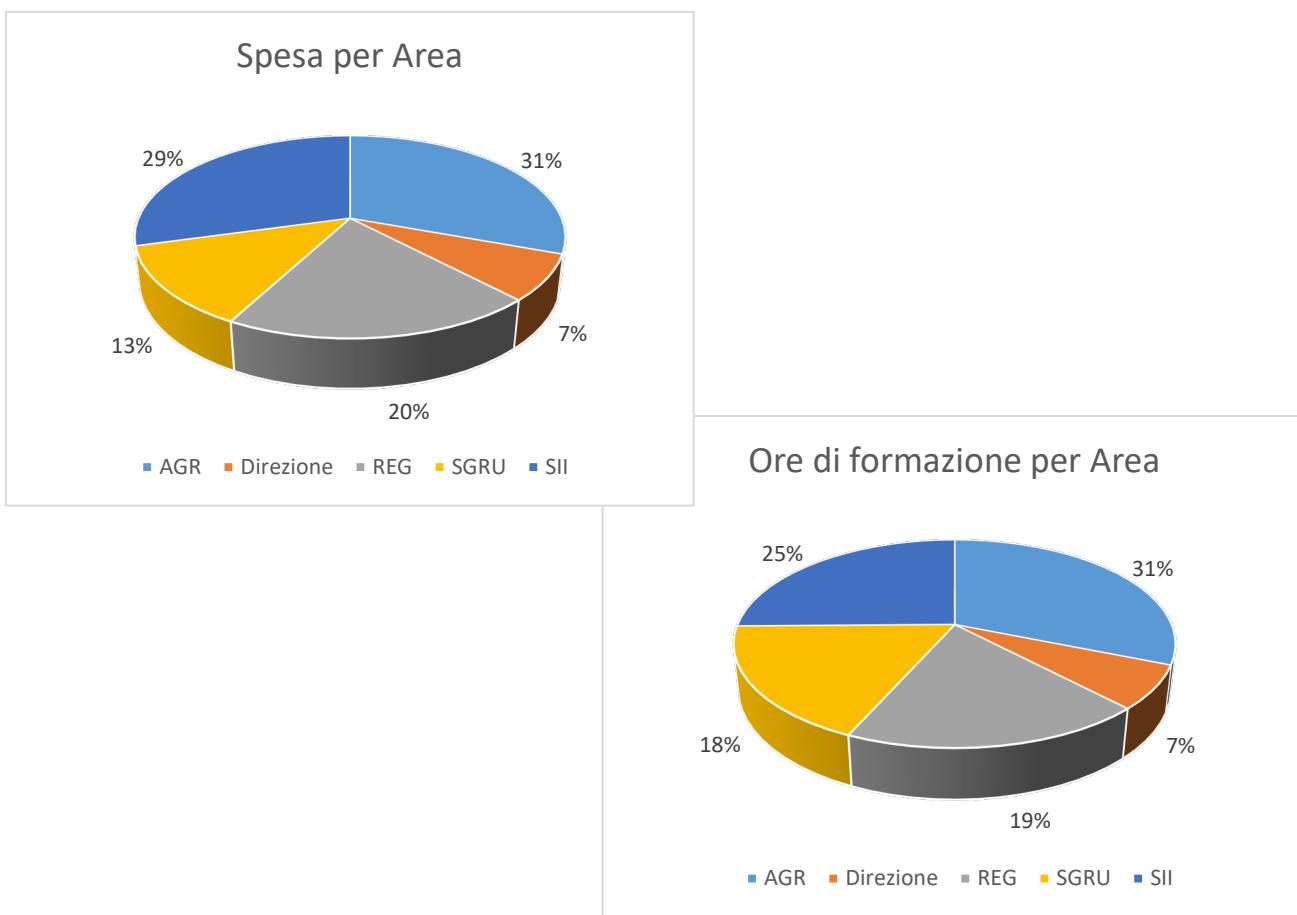
Report attività formative 2025

L’Agenzia ha raggiunto gli obiettivi formativi inerenti alle competenze digitali presenti sulla piattaforma “Syllabus” del Dipartimento della Funzione Pubblica (<https://syllabus.gov.it>) posti dalla direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 24 marzo 2023; in particolare, risulta che ad oggi l’85,42% dei dipendenti dell’Agenzia abbia completato la formazione erogata sul portale in tutte e 11 le “Competenze digitali per la P.A.” individuate, conseguendo il livello Avanzato nelle stesse.

In generale, il Piano della Formazione di Agenzia 2025-27 prevedeva la realizzazione di 12 interventi formativi nell’annualità 2025, di cui 8 quale formazione continua nel triennio 2025-2027. Nel corso dell’anno sono stati raggiunti tutti e 12 gli obiettivi formativi programmati per lo stesso anno, coprendo quindi il 100% delle attività programmate; una attività inizialmente prevista per il 2025 è stata spostata al 2026 in fase di monitoraggio, ed è già in corso l’organizzazione della stessa.

È stato inoltre raggiunto il numero di formazione per dipendente previsto nel Piano della formazione 2025-2027, raggiungendo in particolare una media di 51,74 ore per dipendente (tenuto conto del numero di dipendenti al 31.12).

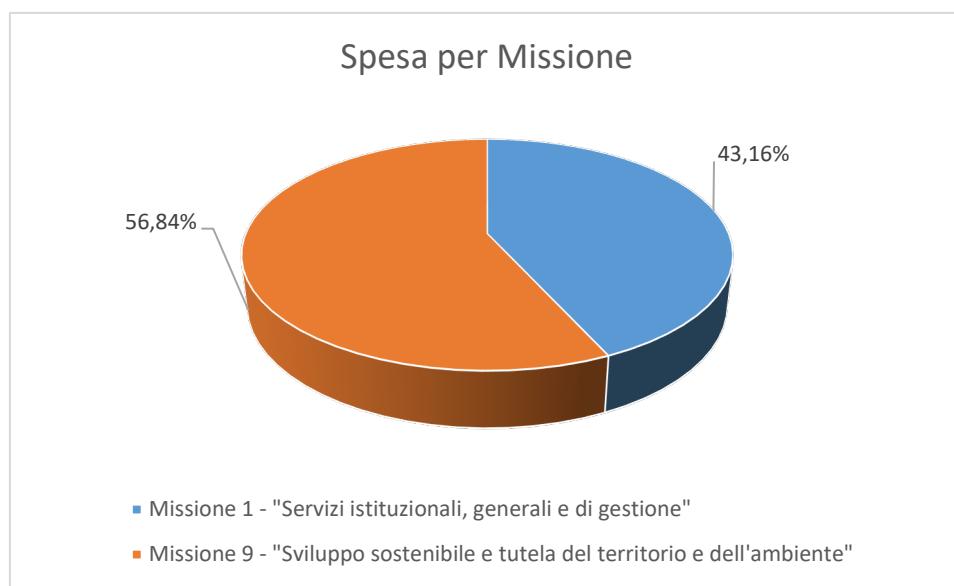
Questi i dati della formazione svolta dai dipendenti e dirigenti di ATERSIR nel corso del 2025.



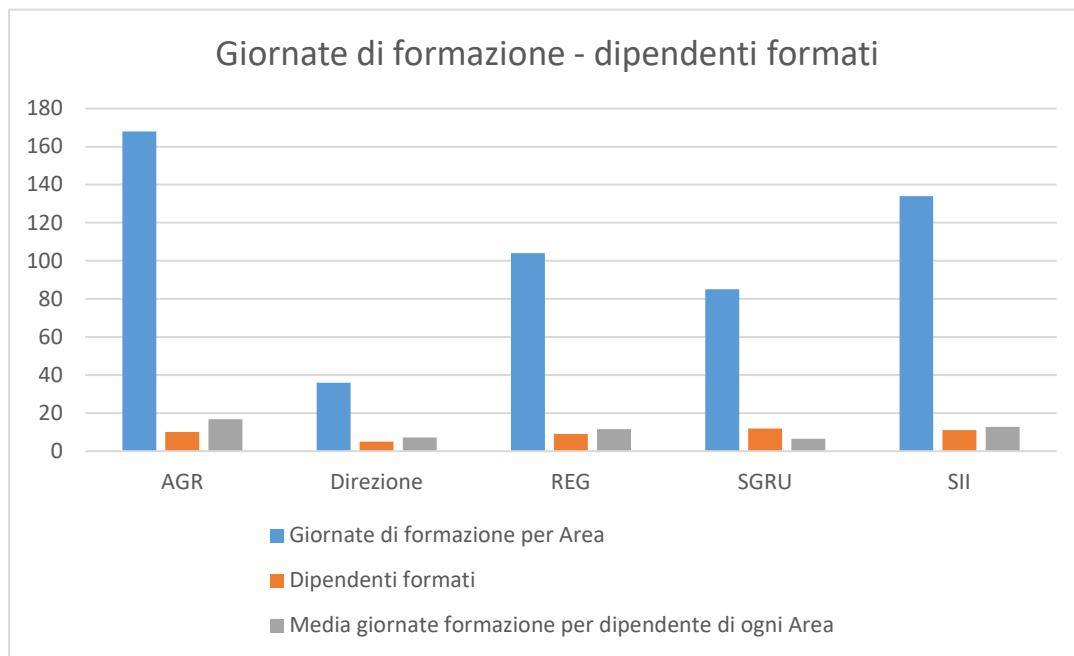
Area	Spesa	Ore di formazione erogate	Giornate di formazione erogate	Media di ore di formazione/ Dipendente per ogni Area
AGR	10.826,04 €	773,30	168	77,33
Direzione	2.590,54 €	168,00	36	33,60
REG	7.045,86 €	465,80	104	51,76
SGRU	4.548,08 €	449,90	85	37,49
SII	10.385,29 €	626,55	134	52,21
Totale	35.395,81 €	2483,55	527	51,74

Rispetto alle Missioni di Bilancio la spesa della formazione per l'anno 2025 risulta così destinata:

Missioni	Spesa
1 - "Servizi istituzionali, generali e di gestione"	15.276,58 €
9 - "Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente"	20.119,23 €
Totale	35.395,81 €



Il grafico che segue illustra, per ogni Area, il numero di giornate formative rispetto al numero di dipendenti assegnati e la media di giornate di formazione svolta da ciascun dipendente:

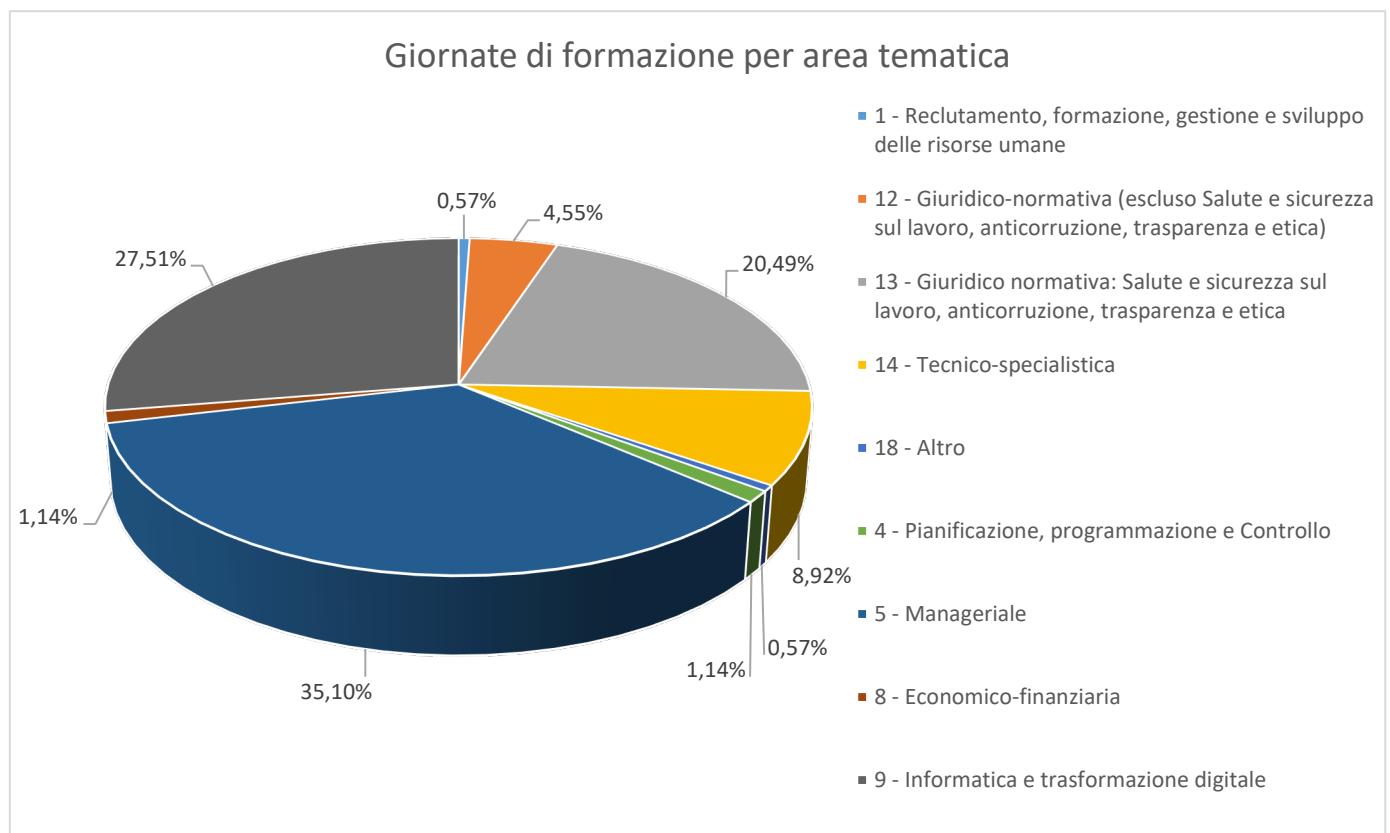
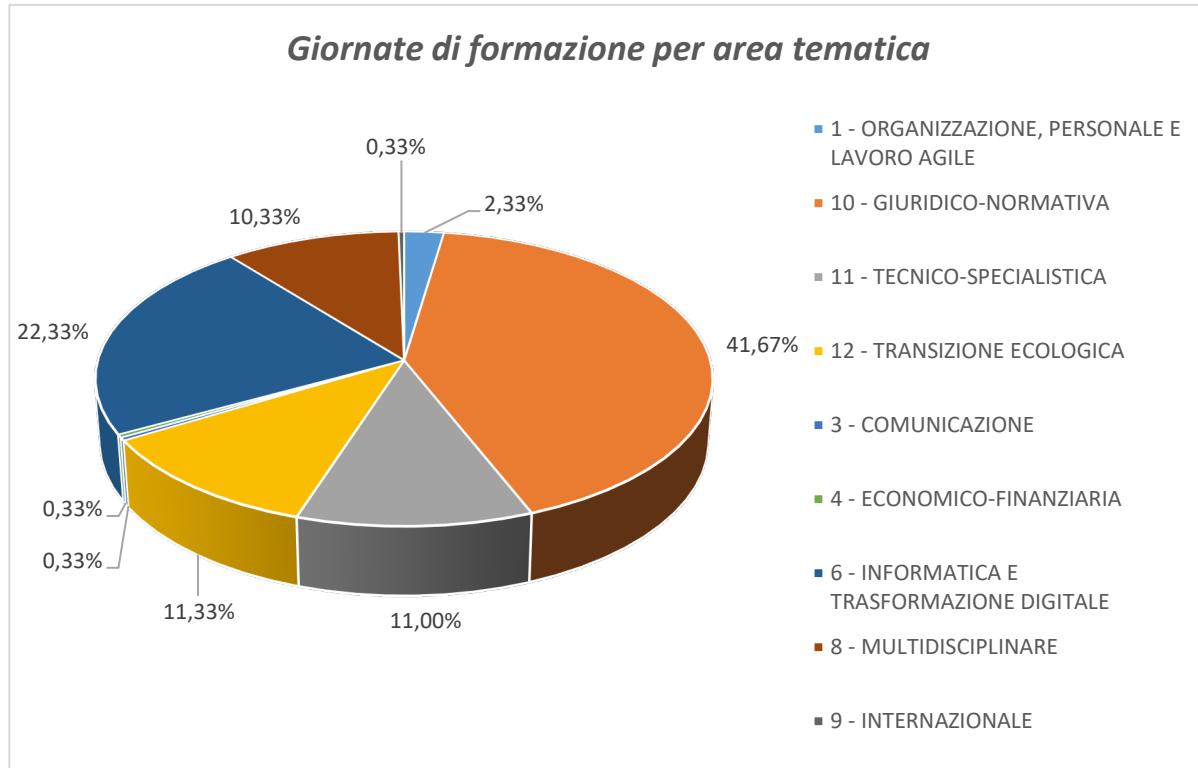


Non sono comprese inoltre le presenze di alcuni dipendenti come meri uditori ad alcune attività di formazione.

Le aree tematiche trattate nel 2025:

Area tematica	N. giornate di formazione
1 - Reclutamento, formazione, gestione e sviluppo delle risorse umane	3
12 - Giuridico-normativa (escluso Salute e sicurezza sul lavoro, anticorruzione, trasparenza e etica)	24
13 - Giuridico normativa: Salute e sicurezza sul lavoro, anticorruzione, trasparenza e etica	108
14 - Tecnico-specialistica	47
18 - Altro	3
4 - Pianificazione, programmazione e Controllo	6
5 - Manageriale	185
8 - Economico-finanziaria	6
9 - Informatica e trasformazione digitale	145
Totale complessivo	527

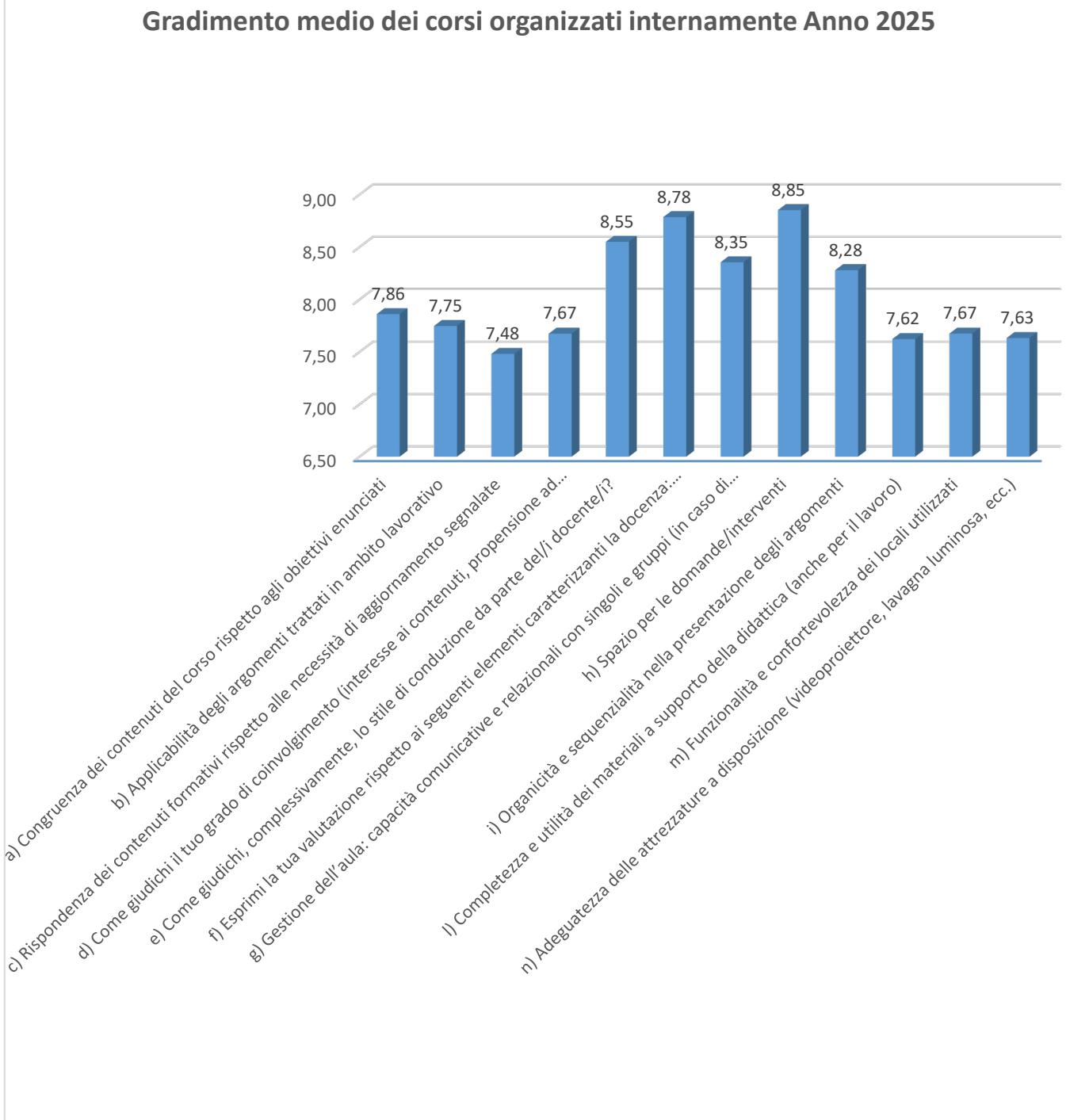




Come previsto dal piano della formazione di ATERSIR, per le attività formative organizzate direttamente dall’Agenzia è stata condotta una indagine di gradimento delle attività, questa la sintesi dei risultati riferiti a quattro interventi formativi³:

³ 1. Excel Avanzato – FAV
2. Powerpoint – FAV
3. IA – FAV
4. Project Management - PromoPA





3.5 SOTTOSEZIONE: “PIANO TRIENNALE DELLE AZIONI POSITIVE”

Il Piano Triennale delle Azioni Positive dell’Agenzia Territoriale dell’Emilia-Romagna per i Servizi Idrici e Rifiuti (di seguito ATERSIR) si inserisce nell’ambito delle iniziative promosse dall’Agenzia per dare attuazione agli obiettivi descritti dal **D.Lgs. n. 198/2006** “*Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell’art. 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246*” che riprende e coordina in un testo unico la normativa di riferimento prevedendo all’art. 48 che ciascuna Pubblica Amministrazione predisponga un piano di azioni positive volto a “assicurare (...) la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne” e azioni che favoriscano il riequilibrio della presenza di genere nelle attività e posizioni gerarchiche.

Il Piano nasce come evoluzione della disciplina sulle pari opportunità che trova il suo fondamento in Italia nella **Legge n. 125/1991** (“*Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro*”) e nel successivo **D.Lgs. n. 165/2001** “*Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*” conosciuto come Testo Unico del Pubblico Impiego (TUPI) che ha esteso anche alle pubbliche amministrazioni il compito di garantire pari opportunità tra uomini e donne per l’accesso al lavoro.

Lo stesso art. 7, comma 1, del D.Lgs. n. 165/2001 prevede che “*le pubbliche amministrazioni garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne e l’assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all’età, all’orientamento sessuale, alla razza, all’origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell’accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno*”. La norma, allargando il campo di osservazione, individua ulteriori fattispecie di discriminazioni rispetto a quelle di genere, ampliando le garanzie e le prospettive nell’applicazione delle azioni positive che risultano, pertanto, volte ad accrescere il benessere di tutti i lavoratori.

L’impegno del contrastare qualsiasi forma di discriminazione trova ulteriore conferma sia nella Legge n. 119/2013 “*Piano strategico nazionale sulla violenza maschile contro le donne*” sia nel D.Lgs. n. 80/2015 recante “*Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*” rivolto alla tutela e sostegno della maternità e paternità di cui al D.Lgs. n. 151/2001 al fine di rendere più flessibile la fruizione dei congedi parentale e favorire le opportunità di conciliazione per la generalità dei lavoratori nel settore pubblico.

Per la predisposizione del presente piano si è, inoltre, tenuto conto della **Legge n. 183/2010** (cd. Collegato Lavoro) che prevede la costituzione del Comitato unico di garanzia (CUG) per la tutela delle pari opportunità e la valorizzazione del benessere dei lavoratori contro ogni forma di discriminazione.

La mancata predisposizione del piano triennale delle azioni positive e quindi l’inadempienza dell’ente determina il divieto di assunzioni.



Tutto ciò premesso, si può affermare che il Piano Triennale delle Azioni Positive rappresenta un documento programmatico dell'Ente mirato a rilevare le criticità esistenti sul luogo di lavoro in merito alle pari opportunità ed al “benessere organizzativo”, e che si prefigge lo scopo di inserire all'interno del contesto organizzativo e di lavoro specifiche azioni volte al superamento di tali criticità per assicurare la piena realizzazione delle pari opportunità tra uomini e donne e migliorare il benessere organizzativo sul luogo di lavoro.

Valorizzare le persone, donne e uomini, migliorare la qualità del lavoro, fornire nuove opportunità di sviluppo professionale e rimuovere tutti gli ostacoli che ancora si frappongono alla valorizzazione professionale e allo sviluppo di pari opportunità di genere garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua; mettere in atto politiche di conciliazione tra vita lavorativa e vita extra lavorativa, di conciliazione con lo studio, con la gestione della vita familiare adottando strategie che possano migliorare le condizioni di pendolarismo sono tutte misure che favoriscono anche l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico migliorando l'efficienza delle prestazioni lavorative e che consentono di razionalizzare e rendere efficiente ed efficace l'organizzazione della pubblica amministrazione.

L'aggiornamento del Piano Triennale delle Azioni Positive 2026-2028 viene redatto in continuità con il precedente piano e si inserisce nel PIAO.

I numeri dell'Agenzia

L'organizzazione di ATERSIR prevede la sede principale a Bologna e due presidi territoriali a Piacenza e Forlì.

Al **1 gennaio 2026**, il personale dell'Agenzia è pari a 48 unità di cui n. 47 unità a tempo indeterminato, 1 contratto ex art. 110 del TUEL e n. 2 unità di personale in aspettativa ex art. 110 del TUEL.

Di seguito si riportano i dati dei dipendenti in ottica di genere:

Genere per tipologia contrattuale:

Contratto	Genere				totale
	n. donne	%	n. uomini	%	
Dirigenti	2	40	3	60	5
Personale non dirigente	24	55,81	19	44,19	43
Totale	26		22		48



Genere per Area contrattuale – personale del comparto:

Livello economico	Genere				totale
	n. donne	%	n. uomini	%	
Funzionari ed EQ	21	52,78	17	47,22	38
Istruttori	3	75	1	25	4
Operatori esperti	0	0	1	100	1
Totale	24		19		43

Composizione Rappresentanze Sindacali – RSU:

Composizione RSU	n.	%
uomini	3	100
donne	0	0

Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione:

Incaricati di EQ	n.	%
uomini	6	54,55
donne	5	45,45
Totale	11	

Età del personale non dirigente (suddivisa per fasce):

Fasce di età	Genere				totale
	n. donne	%	n. uomini	%	
<= 40 anni	6	54,55	5	45,45	11
41-50 anni	13	61,90	8	38,10	21
> 50 anni	5	45,45	6	54,55	11
Totale	24		19		43

Età del personale dirigente:

Fasce di età	Genere				totale
	n. donne	%	n. uomini	%	
<= 40 anni	0		0		0
41-50 anni	2	66,6	1	33,3	3
> 50 anni	0	0	2	100	2
Totale	2		3		5



Residenza

Residenza	Sedi Atersir Bo/Pc/Fc	Fuori Sedi Atersir	di cui oltre 30 km
uomini	11	11	7
donne	9	18	10
Totale	21	27	17

I dati riferiti al personale in lavoro a distanza e da remoto sono riportati nella sezione POLA del presente PIAO.

Personale a tempo determinato

n.1 dirigente a tempo determinato.

Metodologia

L'applicazione metodologica è sviluppata attraverso:

- Rilevazione delle criticità (aree di intervento);
- Predisposizione delle azioni.

L'intento perseguito è l'attivazione, attraverso il presente piano, di azioni coordinate rivolte a rimuovere le criticità e disagi riscontrati all'interno dell'organizzazione per promuovere e rafforzare politiche inclusive delle risorse umane, di contrasto alle discriminazioni e di miglioramento delle forme di conciliazioni del personale tra vita lavorativa e privata.

Predisposizione delle azioni: per ognuna delle aree di intervento individuate sono previste delle azioni specifiche volte al concreto superamento delle criticità segnalate. Le azioni saranno sinteticamente illustrate in schede di dettaglio.

Per il triennio 2025-2027 si confermano sostanzialmente le azioni indicate nel precedente Piano delle Azioni Positive. I tempi di realizzazione sono stati aggiornati.

Rilevazione delle criticità

Sono state evidenziate le seguenti Aree di intervento in relazione alle criticità rilevate:

1. **Studi ed indagini;**
2. **Conciliazione tempi vita-lavoro;**
3. **Organizzazione del lavoro e comunicazione interna;**
4. **Formazione e aggiornamento**

Di seguito, per ciascuna Area di intervento, si rilevano le seguenti Azioni positive.

Azioni positive

1. Conciliazione tempi vita-lavoro (Area di intervento)

Azione 1.1 - MISURE PER LA CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA E LAVORO: SMART-WORKING

Ai sensi dell'art. 14 della Legge n. 124/2015, così come modificato dall'art. 263, comma 4-bis del D.L. n. 34/2020, convertito, con modificazioni, dalla L. n. 77/2020, è stato adottato un Regolamento interno per l'attivazione di percorsi di Lavoro Agile o Smart-working a beneficio di tutto il personale. A seguito di confronto sindacale, con determinazione n. 221 del 27.10.2021 è stata definita la regolamentazione del Lavoro Agile o Smart-working di ATERSIR, disciplina poi modificata (in ampliamento) con determinazione n. 160/2024.

Destinatari: Tutto il personale, compatibilmente con l'organizzazione del servizio

Obiettivi:

- a) Facilitare la diffusione di nuove forme organizzative del lavoro con utilizzo flessibile delle risorse umane e di spazi di condivisione *co-working* all'interno della rete degli Enti pubblici e privati aderenti al progetto, valutando eventualmente il mantenimento e la valorizzazione degli uffici satellite convenzionati con l'Agenzia ai sensi del comma 5 dell'art. 4 della L.R. n. 23/2011
- b) Valutazione di messa a disposizione di postazioni lavoro *co-working* presso le sedi dell'Agenzia con relativa dotazione tecnico-informatica
- c) Garantire la doppia modalità di fruizione (in presenza e in videoconferenza) per tutte le riunioni organizzate dall'Agenzia

Descrizione dell'intervento:

Monitoraggio dell'applicazione del Regolamento e individuazione di azioni indirizzate ai soggetti coinvolti e al resto del personale.

Tempi di realizzazione: 2026 – azione continuativa

Risorse interne coinvolte: Direzione e Area Amministrazione e Gestione Risorse

Costi operativi: connessi alla dotazione tecnico-informatica, che viene costantemente monitorata e ampliata



**Azione 1.2 - MISURE PER LA CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA E LAVORO:
GESTIONE TEMPI DI LAVORO E RELAZIONE SULLA MOBILITÀ DEI DIPENDENTI**

Fruizione di ulteriori forme di flessibilità per l'orario di servizio, al fine di conciliare i tempi professionali con quelli familiari, nel rispetto della normativa vigente. Verifica sulla possibilità di stipulare convenzioni per conciliare l'attività lavorativa e vita privata del personale.

Destinatari: Tutto il personale.

Obiettivi:

- a) Valutare eventuali forme di flessibilità lavorativa individuando ulteriori modalità di erogazione delle prestazioni lavorative
- b) Stipula di Convenzioni relative alla mobilità dei dipendenti

Descrizione dell'intervento:

Verifica delle disposizioni in essere, anche attraverso indagini conoscitive, relativamente alle fasce di flessibilità lavorativa; stipula di convenzioni mirate a migliorare la mobilità del personale in un'ottica di sostenibilità ambientale.

In particolare, si veda il Piano spostamenti casa lavoro di seguito al presente Piano.

Tempi di realizzazione: 2026 – azione continuativa

Risorse interne coinvolte: Direzione e Area Amministrazione e Gestione Risorse

Costi operativi: connessi alle convenzioni alle quali aderire



2. Organizzazione del lavoro e comunicazione interna (Area di intervento)

Azione 2.1 – IMPLEMENTAZIONE DI AZIONI RIVOLTE A SUPPORTARE LA TRASMISSIONE DI INFORMAZIONI INTERNE ALL'AGENZIA

Promozione di strumenti volti a supportare e migliorare significativamente la comunicazione all'interno dell'Agenzia.

Destinatari: Tutto il personale.

Obiettivi:

- a) Previsione di incontri e riunioni periodiche per la condivisione di tematiche di interesse di tutto il personale e attività portate avanti dall'Agenzia tra i dipendenti, le diverse aree di servizio e tra personale dirigente e non dirigente
- b) È stata attivata nel corso del 2021 una rete *Intranet* rivolta in particolar modo alla condivisione di:
 - informazioni in materia di gestione del personale,
 - policy e procedure aziendali,
 - formazione, materiali didattici, condivisione di portali tematici specializzati a disposizione di tutti i dipendentie si intende provvedere all'aggiornamento della stessa con strumenti più innovativi e fruibili.
- c) Promozione dell'utilizzo di piattaforme digitali volte a condividere e gestire sincronicamente le attività di servizio per progetti e gruppi di lavoro (è in corso la valutazione di uno strumento di condivisione per migliorare la comunicazione interna, la gestione dei progetti di lavoro e la valorizzazione delle risorse umane)

Descrizione dell'intervento:

Implementazione ed aggiornamento continuo degli strumenti utilizzati in Agenzia per migliorare la diffusione e condivisione di informazioni tra il personale e le aree di servizio.

Tempi di realizzazione: 2026

Risorse interne coinvolte: Direzione generale ed Area Amministrazione e Gestione Risorse

Costi operativi: costi relativi agli strumenti utilizzati



3. Formazione e aggiornamento (Area di intervento)

Azione 3.1 – SVILUPPARE LA CULTURA E LA SENSIBILITÀ DELLE PARI OPPORTUNITÀ E DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Valutazione nella promozione di eventuali attività formative sulle pari opportunità e benessere organizzativo del personale dell’Agenzia.

Destinatari: Tutto il personale.

Obiettivi:

Diffondere la conoscenza della normativa sulle pari opportunità; favorire la consapevolezza sugli stereotipi di genere, favorire il contributo del personale per la progettazione e la realizzazione delle azioni positive.

Descrizione dell’intervento:

Partecipazione a una iniziativa formativa

Tempi di realizzazione: Aggiornamento da espletarsi attraverso Syllabus o altra piattaforma.

Risorse interne coinvolte: personale dell’Agenzia

Costi operativi: stanziamento del capitolo di bilancio “*Formazione del personale*”



Azione 3.2 – GARANTIRE LO SVILUPPO E LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE: AGGIORNAMENTO PIANO DI FORMAZIONE DEL PERSONALE

Aggiornamento del Piano di formazione del personale in considerazione del valore strategico che riveste la formazione per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane dell'Agenzia.

Destinatari: Tutto il personale.

Obiettivi:

Aggiornamento del Piano della Formazione del personale che tenga conto delle esigenze dell'Agenzia e di tutti i suoi dipendenti, consentendo uguali possibilità di accesso, indipendentemente dal genere, favorendo, per quanto possibile, la formazione in sede o in video conferenza al fine di agevolare coloro che hanno difficoltà a spostamenti fuori sede e a conciliare i tempi lavorativi con quelli familiari

Descrizione dell'intervento:

Aggiornamento del Piano della Formazione del personale

Tempi di realizzazione: 2026

Risorse interne coinvolte: Direzione generale ed Area Amministrazione e Gestione Risorse

Costi operativi: stanziamento del capitolo di bilancio “*Formazione del personale*”



Area di intervento	Azione	Destinatari	Obiettivi azione	Tempistiche	Risorse coinvolte	Costi Operativi
1. Conciliazione tempi vita-lavoro	1. Misure per la conciliazione dei tempi di vita e lavoro: smart working	Tutto il personale, compatibilmente con l'organizzazione del servizio	a. facilitare la diffusione di nuove forme organizzative del lavoro con utilizzo flessibile delle risorse umane e di spazi di condivisione co-working all'interno delle rete degli Enti pubblici e privati aderenti al progetto, valutando il mantenimento e la valorizzazione degli uffici satellite convenzionati con l'Agenzia ai sensi del comma 5 dell'art. 4 della LR 23/2011 b. valutazione di messa a disposizione di postazioni lavoro di co-working presso le sedi dell'Agenzia con relativa dotazione tecnico-informatica c. garantire la doppia modalità di fruizione (in presenza e in videoconferenza) per tutte le riunioni organizzate dall'Agenzia	2026 - azione continuativa	Direzione e Area AGR	Connessi alla dotazione tecnico-informatica, che viene costantemente monitorata e ampliata
1. Conciliazione tempi vita-lavoro	2. Misure per la conciliazione dei tempi di vita e lavoro: gestione dei tempi di lavoro e relazione sulla mobilità dei dipendenti	Tutto il personale	a. Valutare eventuali forme di flessibilità lavorativa individuando ulteriori modalità di erogazione delle prestazioni lavorative b. Stipula di Convenzioni relative alla mobilità dei dipendenti	2026 - azione continuativa	Direzione e Area AGR	Connessi alle convenzioni alle quali aderire
2. Organizzazione del lavoro e comunicazione interna	1. Implementazione di azioni rivolte a supportare la trasmissione di informazioni interne all'Agenzia	Tutto il personale	a. Previsione di incontri e riunioni periodiche per la condivisione di tematiche di interesse di tutto il personale e attività portate avanti dall'Agenzia tra i dipendenti, diverse aree di servizio e tra personale dirigente e non dirigente; b. Rete intranet dal 2021, nuovi strumenti attualmente in implementazione c. Promozione dell'utilizzo di piattaforme digitali per la gestione e condivisione sincrona delle attività di servizio per progetti e gruppi di lavoro (valutazione di strumenti di condivisione per migliorare la comunicazione interna, la gestione dei progetti di lavoro e la valorizzazione delle risorse umane: in corso)	2026 - azione continuativa	Direzione e Area AGR	Relativi agli strumenti utilizzati
3. Formazione e aggiornamento	1. Sviluppare la cultura e la sensibilità delle pari opportunità e del benessere organizzativo	Tutto il personale	Diffondere la conoscenza della normativa sulle pari opportunità; favorire la consapevolezza sugli stereotipi di genere, favorire il contributo del personale per la progettazione e la realizzazione delle azioni positive	Aggiornamento da espletarsi attraverso Syllabus o altra piattaforma	personale dell'Agenzia	Stanziamento del capitolo di bilancio "Formazione del personale"
3. Formazione e aggiornamento	2. Garantire lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane: aggiornamento Piano di formazione del personale	Tutto il personale	Aggiornamento del Piano della Formazione del personale che tenga conto delle esigenze dell'Agenzia e di tutti i suoi dipendenti, consentendo uguali possibilità di accesso, indipendentemente dal genere, favorendo, per quanto possibile, la formazione in sede o in videoconferenza al fine di agevolare coloro che hanno difficoltà a spostamenti fuori sede e a conciliare i tempi lavorativi con quelli familiari	2026	Direzione e Area AGR	Stanziamento del capitolo di bilancio "Formazione del personale"

PIANO SPOSTAMENTI CASA-LAVORO

PREMESSA

In ottica di Salute Organizzativa e Professionale, la presente relazione ha lo scopo di analizzare lo *status quo* relativo alla mobilità dei dipendenti al fine di individuare le azioni da porre in essere per migliorare la situazione, con l'obiettivo di incrementare il benessere dei dipendenti nonché diminuire l'impatto ambientale relativo allo spostamento degli stessi nel tragitto casa – lavoro e viceversa.

A tal fine è stato somministrato ai dipendenti, tramite Moduli Google, un questionario che ha consentito la ricognizione di dati oggettivi – quali l'orario di lavoro e il tipo di mezzo utilizzato – e di valutare le opinioni dei dipendenti e la disponibilità verso eventuali modalità alternative.

Il questionario somministrato ha riguardato le seguenti informazioni:

- Dati del dipendente (fascia di età – sede di lavoro – comune di residenza),
- Orari di lavoro,
- Smart Working,
- Spostamento casa-lavoro (mezzi utilizzati – costi/abbonamenti),
- Spostamenti di lavoro (trasferte),
- Informazioni utili sullo spostamento,
- Giudizio sulla qualità dei servizi di Trasporto Pubblico,
- Alternative di trasporto.

I questionari validi e correttamente compilati sono stati 33 su una base possibile di 46 unità, pari al 71,74% del personale in servizio effettivo alla data del 31 dicembre 2025.

ANALISI DEL CAMPIONE

L'indagine ha coinvolto i lavoratori di ATERSIR nel territorio regionale, più precisamente 29 intervistati assegnati alla sede di Bologna, 1 alla sede di Forlì e 2 a quella di Piacenza. Il campione di intervistati è risultato composto da 12 uomini e 21 donne, tutti a tempo indeterminato.

La stratificazione in funzione dell'età è la seguente:

Fascia di età	n. intervistati
Fino a 30 anni	3
31-40	6
41-50	17
51-60	6
Oltre 60	1



LO SPOSTAMENTO CASA – LAVORO

Sede di lavoro e comune di residenza

Dei 28 lavoratori assegnati alla sede di Bologna, 12 sono residenti/domiciliati nel medesimo comune e 9 nella stessa provincia; i rimanenti 8 raggiungono il luogo di lavoro con significativi spostamenti. Anche i dipendenti assegnati alle sedi di Forlì e Piacenza risultano residenti in una provincia diversa (un dipendente su due della sede di Piacenza) o in comune diverso della stessa provincia. Considerando come “*pendolare*” un lavoratore che ha residenza in un comune diverso rispetto a quello della sede di lavoro, ATERSIR è un ente costituito per circa il 63,64% da lavoratori pendolari, ossia 21 su 33. Mediamente i lavoratori pendolari devono percorre **58,05 km**, tra andata e ritorno, per raggiungere la sede di lavoro dalla residenza con una distanza massima di 230 chilometri, sempre tra andata e ritorno.

Sede di lavoro	n. intervistati	n. residenti stesso comune	n. residenti comune differente della stessa provincia	n. residenti provincia differente
Bologna	28	12	9	8
Piacenza	1	0	1	1
Forlì	2	0	1	1

Mezzi di trasporto utilizzati per il tragitto casa-lavoro

Mezzo	n. dipendenti	Percentuale
Auto	15	45,45%
Moto	1	3,03%
Treno	15	45,45%
Autobus	6	18,18%
Bici/monopattino	5	15,15%

Il mezzo pubblico più utilizzato è il treno e, complessivamente, oltre il 78% dei dipendenti utilizza forme di mobilità sostenibile.

Attualmente sono 29 i dipendenti che utilizzano anche i mezzi pubblici per andare al lavoro di cui 21 abitualmente e i rimanenti 7 saltuariamente.

12 dipendenti utilizzano un abbonamento Trenitalia, mentre 13 dipendenti utilizzano un abbonamento Bus/Treno suburbana TPER (area urbana della Città Metropolitana di Bologna). Pertanto, 25 dipendenti su 33 utilizzano una forma di abbonamento ai mezzi pubblici per recarsi al lavoro.

Sullo spostamento verso forme di mobilità sostenibile a cui si assiste progressivamente hanno certamente influito le misure messe in campo dall’Agenzia per promuovere l’utilizzo di mezzi pubblici, misure che si ritiene confermare e rinforzare.

Infatti, dei 13 abbonati al bus/treno suburbano TPER, il 100% ha effettuato l’abbonamento aderendo alla Convenzione ATERSIR-TPER, e dei 12 dipendenti del campione possessori di abbonamento ferroviario, il 100% ha effettuato l’abbonamento aderendo alla Convenzione con Trenitalia TPER per il trasporto ferroviario.

Distanza percorsa (A/R)

Distanza	n. dipendenti	Percentuale
Fino a 5 km	3	9,09%
Da 6 a 15 km	8	24,24%
Da 16 a 30 km	5	15,15%
Da 31 a 50 km	4	12,12%
Oltre a 50 km	13	39,39%

Tempo impiegato (A/R)

Tempo	n. dipendenti	Percentuale
Fino a 30 minuti	1	3,03%
Da 31 minuti a un’ora	9	27,27%
Più di un’ora	16	48,48%
Più di due ore	7	21,21%

MISURE DI MOBILITÀ SOSTENIBILE

Con il questionario sono state poste una serie di domande volte a raccogliere suggerimenti relativamente alle misure da adottare per incrementare forme di mobilità sostenibile dei dipendenti.

Alla domanda “Se venissero promosse forme di trasporto alternative al mezzo privato per andare al lavoro, quale sceglieresti? gli intervistati hanno così risposto:

Bike sharing	5
Bus navetta aziendale	2
Car pooling	1
Car sharing	1
Monopattini sharing	1
Trasporto pubblico locale convenzionato	6



Una sezione del questionario è dedicata ai commenti e suggerimenti nella quale la maggior parte dei dipendenti ha suggerito di incrementare lo *smart working*, anche per chi ha figli piccoli, menzionando la soddisfazione per le convenzioni per il trasporto pubblico ad oggi in essere e la speranza che le stesse vengano mantenute e/o potenziate; è emersa la necessità altresì di valutare convenzioni per parcheggi.

Il numero di dipendenti di ATERSIR non è elevato ma sono significative le distanze casa – lavoro per la maggioranza dei dipendenti per cui queste misure oltre ad alimentare la Salute dell’Ente possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi di Valore generato dall’Agenzia nelle dimensioni economica ed ambientale, nonché alla politica di retention del personale.

4. SEZIONE 4: MONITORAGGIO

In questa sezione l’Amministrazione intende esclusivamente richiamare il complesso sistema di monitoraggio dell’attività già ricompreso nei singoli Piani che compongono ed integrano il PIAO, dal Piano della Performance con il collegato sistema di valutazione della performance (SMIVAP), al Bilancio, a quello della Formazione, a quello delle azioni positive, ai processi da digitalizzare, agli obiettivi in tema di anticorruzione e trasparenza. Di tutto ciò si è dato conto ampiamente nel corpo del presente documento; qui si dichiara l’intento di mantenere tali singole azioni di monitoraggio e manutenzione del sistema, riservandosi di valutare in corso d’anno se si ritenesse opportuno valutare di progettare e realizzare un vero e proprio sistema gestionale integrato. Da ultimo si consideri anche l’inserimento di indicatori, con il relativo monitoraggio, che fanno riferimento a:

- Salute delle risorse (indicatore “interno” riferito al capitale umano e sociale dell’Ente);
- Impatto ambientale
- Impatto economico e sociale.

