



Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane

PNRR Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 – Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

Investimento 2.3 -Competenze e capacità amministrativa

Sub-investimento 2.3.2 - Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e
formazione strategica della forza lavoro

Progetto GRU: Le buone prassi – Innovazione organizzativa e processi

13 Ottobre 2026

Mariangela Malvasi
Comune di Mantova



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA



Il cavallo di Troia

I controlli interni da adempimento a opportunità

dott.ssa *Maria Angela Malavasi*

Responsabile Centrale SGQeA/EMAS Comune di Mantova

PROGETTO GRU
LINEA 3
Mini-Lab
13 ottobre 2026
“Innovazione
organizzativa
e processi”

Cosa ha spinto l'Amministrazione ad investire in una riorganizzazione interna 'radicale'

Complessità amministrativa, burocrazia autoreferenziale e difensiva, personale demotivato, spesa pubblica non sempre chiara e funzionale a rispondere ai bisogni dei cittadini, crisi climatica

Che obiettivi si è posta

Semplificazione amministrativa, orientamento del servizio al cittadino, ottimizzazione della spesa, riduzione degli impatti ambientali

COME REALIZZARE GLI OBIETTIVI

Il cavallo di Troia: **SGQeA/EMAS**

Il modello ISO 9001 e ISO 14001

in sistema integrato ... cui si è aggiunta la **Registrazione EMAS**

Cosa è stato fatto

- a. Delibera di Giunta
- b. Messe a bilancio le risorse economiche
- c. Incaricata azienda di consulenza organizzativa esterna
- d. Fissata la data entro la quale raggiungere l'obiettivo
- e. Formazione a tutti i livelli, partendo dalla dirigenza
- f. Individuati i ruoli interni chiave

Cosa si è continuato e si continua a fare

- a. DGC Regolamento ciclo della performance
- b. Mettere a bilancio le risorse economiche
- c. Consolidata autonomia organizzativa interna
- d. Mantenimento annuale dell'obiettivo
- e. Formazione continua
- f. Formalizzazione e/o conferma dei ruoli interni chiave

In sintesi:

- La volontà politica di innovare la PA e realizzare una reale semplificazione amministrativa
- L'individuazione di un modello organizzativo di riferimento preciso: ISO 9001 e 14001
- La decisione politica di procedere alla revisione organizzativa dell'Ente secondo quel modello
- Le risorse economiche adeguate
- Il Settore RU con visione, competenze e leadership autorevole
- Ruoli e compiti definiti, chiari e condivisi
- Un termine certo entro il quale raggiungere il primo obiettivo (la Certificazione)
- **Mantenimento del sistema**

DGC n. 12 del 26.01.2017

Regolamento del Ciclo della performance del Comune di Mantova

Art. 5 – **Misurazione della Performance Organizzativa** e Individuale

- 1. Il contributo alla performance organizzativa del Comune di Mantova è un elemento obbligatorio per la valutazione.**
- 2. La performance organizzativa è legata al raggiungimento degli “Obiettivi di Ente” che rappresentano il pre-requisito del sistema di valutazione e devono essere realizzati da tutti i dipendenti.**
- 3. Gli “Obiettivi di Ente” sono rappresentati dalla certificazione “Qualità” che deve essere mantenuta annualmente** e dal rispetto dei vincoli di finanza pubblica. In sede di approvazione del Peg possono essere individuati ulteriori obiettivi di ente, anche introducendo sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi.
4. La Performance Individuale si articola nelle componenti descritte negli articoli successivi, diversificate per le figure dei Dirigenti Coordinatori di Area, dei Dirigenti, del Segretario Generale, delle Posizioni Organizzative e Alte Professionalità e dei dipendenti.

‘Struttura/Dotazione organica’ SGQeA/EMAS
per competenze
non verticale - gerarchica

Amministratori - direzione dell’Ente

Segretario Generale - Rappresentante della Direzione

Staff al Segretario Generale

Responsabile Centrale SGQeA/EMAS

Dirigenti

Responsabili Locali di sistema

Auditor

Risorse umane



Mantova, 7 maggio 2026

Egr. Dirigenti
Egr. Responsabili Centrale e Locali SGQeA
Egr. Auditor
p.c. Egr. Sindaco
Egr. Assessori

OGGETTO: Sistema di Gestione per la Qualità e l'Ambiente/EMAS – conferimento incarichi.

Al fine di garantire la chiarezza organizzativa necessaria per il mantenimento ed il miglioramento del Sistema di Gestione per la Qualità e l'Ambiente (SGQeA) del Comune di Mantova, con particolare attenzione ai requisiti richiesti dalla Registrazione EMAS, quale Rappresentante per la Direzione intendo formalizzare ruoli e responsabilità nel rispetto della vigente macrostruttura dell'Ente.

Confermo quale **Responsabile Centrale dell'SGQeA/EMAS**, *Maria Angela Malavasi*.

Incarico quali **Responsabili Locali del Sistema** per i Settori:

Segreteria Generale: *Sabrina Montagnoli (Servizi demografici – URP)*
Affari Generali e Istituzionali: *Barbara Portioli (Servizio Risorse Umane); Beatrice Montanari (Servizi Generali)*
Gabinetto del Sindaco: *Paola Rondini*
Servizi Finanziari, Tributi e Demanio: *Isabella Dall'Oca (Servizi Finanziari e Demanio); Fanny Pedrazzoli (Servizio Tributi)*
Cultura, Turismo e Promozione della Città: *Elisa Gasparini (Servizi Culturali); Chiara Pisani (Servizi Archivistici e Biblioteconi)*
Lavori Pubblici: *Davide Bernini*
Sportello Unico Imprese e Cittadini: *Luca Monici*
Territorio e Ambiente: *Annalisa Zanellini (Servizio Urbanistica); Elisa Parisi (Servizio Ambiente)*
Servizi Educativi e Pubblica Istruzione: *Nicola dal Maso*
Welfare, Servizi Sociali: *Luca Chiavoni*
Polizia Locale: *Luigi Marcone*

Confermo quali **Valutatori interni (Auditor)**:

dalla Segreteria Generale: *Maria Angela Malavasi*
dal Settore Affari Generali e Istituzionali: *Miriam Caneglias, Lucia Sgarbi, Vera Carrero, Tiziano Grandelli, Roberto Scavazza, Jacopo Celona*
dal Gabinetto del Sindaco: *Emanuele Salmin*

SEGRETERIA GENERALE
Sistema di Gestione Qualità e Ambiente/EMAS
stefano.gandellini@comune.mantova.it
www.comune.mantova.it



Il Comune di Mantova è Registrato EMAS
e certificato ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015

dal Settore Servizi Finanziari, Tributi e Demanio: *Isabella Dall'Oca, Fanny Pedrazzoli, Maria Giovanna Pederzoli*
dal Settore Cultura, Turismo e Promozione della Città: *Elisa Gasparini, Caterina Mezzadri, Concetta Leccese, Chiara Pisani*
dal Settore Lavori Pubblici: *Davide Bernini, Cecilia Rasori, Elisabetta Guarnieri*
dal Settore Sportello Unico Imprese e Cittadini: *Stefano Grandis, Francesca Gallina, Cristina Bernieri*
dal Settore Territorio e Ambiente: *Annalisa Zanellini, Elisa Parisi*
dal Settore Servizi Educativi e Pubblica Istruzione: *Tommaso Zanotto*
dal Settore Welfare, Servizi Sociali: *Luca Chiavoni, Francesca Chiappetta*
dal Settore Polizia Locale: *Lorenza Campa, Rosarina Di Giacomo*

Confermo, infine, nel ruolo di componenti dello staff tecnico a supporto del SGQeA/EMAS, coordinato dalla Responsabile Centrale: *Elisa Parisi, Jacopo Celona e Marina Martignano*.

Cordiali saluti

IL SEGRETARIO GENERALE
Rappresentante per la Direzione
dott. *Stefano Gandellini*

1 Responsabile centrale
15 Responsabili locali
28 Auditor (di cui 5 team leader)
4 Membri staff tecnico

48 persone (di cui 14 con doppio ruolo)

SEGRETERIA GENERALE
Sistema di Gestione Qualità e Ambiente/EMAS
stefano.gandellini@comune.mantova.it
www.comune.mantova.it



Il Comune di Mantova è Registrato EMAS
e certificato ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015

Google

Posta in arrivo - Malavasi Maria

1. SGQeA EMAS - OneDrive

comunemantovaruo-my.sharepoint.com/my?id=%2Fpersonal%2Fmariangela_malavasi_comune_mantova_it%2FDocuments%2FSGQeA%2F1. SGQeA EMAS&viewid=f0304725-6b2c-4f11-8b92-68ffd4541e1f

VPN

Altri segnalibri

OneDrive

Cerca

+ Crea o carica

Condividi

Copia collegamento

Scarica

Automatizza

Ordina

Dettagli

Malavasi Mariangela

Home

I miei file

Condivisi

Preferiti

Raccolte

Cestino

Sfoglia file per

Persone

Riunioni

File multimediali

Accesso rapido

BACHECA SINDACALE

comunemantovaRUO

I miei file > SGQeA > 1. SGQeA EMAS

Nome

0. POLITICA PER LA QUALITA' E L'AMBIENTE

1. MANUALE PER LA QUALITA' E L'AMBIENTE

2. ELENCO DOCUMENTI

3. BANCA DATI

4. ANALISI AMBIENTALE

5. DICHIARAZIONE AMBIENTALE

6. PROCEDURE DI SETTORE

7. PROCEDURE DI SISTEMA TRASVERSALI

8. PROCEDURE DI SUPPORTO

9. PIANO DEGLI AUDIT INTERNI

9.1 PIANO DEGLI AUDIT ESTERNI

9.2 MONITORAGGIO INDICATORI

9.3 INDAGINI SODDISFAZIONE CLIENTE

Impianto documentale condiviso

Archiviazione

33.7 GB utilizzato di 1 TB (3%)



dott.ssa *Maria Angela Malavasi*

Il cavallo di Troia
I controlli interni: da adempimento a opportunità

Codice documento	ELENCO DOCUMENTI DEL SISTEMA QUALITA' E AMBIENTE					P04.01 M1.03
	Descrizione documento	Revisione	Data	Redazione	Verifica	Approvazione
----	Politica per la Qualità e l'Ambiente	9	2020	RSQeA Centrale	Sindaco	
----	Manuale per la Qualità e l'Ambiente	11	2022	RSQeA Centrale	Rapp. della Direzione	
----	Analisi ambientale	12	2026	RSQeA Centrale	Rapp. della Direzione	
----	Dichiarazione ambientale	18	2026	RSQeA Centrale	Sindaco	
P04.01	Gestione dei documenti della qualità e dell'ambiente	7	28/08/18	RSQeA Centrale	Rapp. della Direzione	
P04.02	Gestione delle registrazioni della qualità e dell'ambiente	5	28/08/18	RSQeA Centrale	Rapp. della Direzione	
P04.03	Prescrizioni legislative	5	28/08/18	RSQeA Centrale	Rapp. della Direzione	
P05.01	Gestione della comunicazione	3	06/04/16	RSQeA Centrale	Rapp. della Direzione	
P05.02	Identificazione e valutazione degli aspetti ambientali	6	30/08/18	RSQeA Centrale	Rapp. della Direzione	
P05.03	Riesame della Direzione	4	12/05/11	RSQeA Centrale	Rapp. della Direzione	
P06.01	Gestione dei percorsi formativi del personale	9	08/04/24	RSQeA Centrale	Rapp. della Direzione	
P07.01	Autorizzazioni attività produttive e di servizi	7	15/04/19	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
P07.02	Accesso agli atti amministrativi	5	05/04/18	RSQeA Centrale	Rapp. della Direzione	
IO-07.02.00	Accesso agli atti amministrativi da parte di un consigliere comunale	3	03/02/25	RSQeA Centrale	Rapp. della Direzione	
P07.03	Permesso di costruire	5	20/03/25	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
P07.04	Gestione convenzioni con enti esterni	0	01/03/04	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
P07.05	Gestione ordinanze	7	16/05/25	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
P07.06	Gestione atti ricettizi	3	20/04/17	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
P07.07	Controllo dichiarazioni sostitutive	1	17/03/14	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
P07.08	Gestione contratti di lavori, servizi e forniture	13	17/04/25	RSQeA Centrale	Rapp. della Direzione	
P07.09	Autorizzazioni ambientali	7	31/03/25	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
P07.10	Rilascio atto unico	5	26/03/25	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
P07.11	Progettazione e sviluppo di nuove iniziative / servizi	1	20/04/04	RSQeA Centrale	RSQeA Centrale	DG
P07.12	Elaborazione e gestione del progetto educativo (POF) nelle scuole dell'infanzia comunale	7	22/10/16	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
P07.13	Programmazione didattica	5	13/05/25	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
P07.14	Gestione accessi	8	13/05/25	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
IO-07.14.01	Gestione delle graduatorie d'iscrizione alle scuole dell'infanzia comunali	0	06/03/15	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
P07.15	Gestione rette	6	15/05/25	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
P07.16	Gestione servizi estivi	3	16/05/23	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
P07.17	Gestione mense	8	13/05/25	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
IO-07.17.01	Gestione quotidiana delle mense	7	13/05/25	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore

IO-07.19.01	Attività candidatura bandi	0	01/03/22	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
P07.80	Gestione dei progetti	0	01/03/22	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
IO-07.80.01	Attività gestione progetti e raci	0	01/03/22	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
P07.81	Accesso al servizio sociale professionale	0	27/05/26	Resp. Processo	RSQeA Locale	Dirigente Settore
P07.82	Gestione sorveglianza sanitaria	0		RSQ Centrale	Rapp. della Direzione	
P07.83	Gestione sicurezza sul lavoro	0		RSQ Centrale	Rapp. della Direzione	
P08.01	Gestione delle attività di audit	5	05/02/18	RSQ Centrale	Rapp. della Direzione	
P08.02	Gestione delle segnalazioni dei cittadini e delle non conformità	7	20/06/23	RSQ Centrale	Rapp. della Direzione	
P08.03	Azioni correttive e preventive	4	29/08/18	RSQ Centrale	Rapp. della Direzione	
P08.04	Valutazione della soddisfazione degli utenti	1	05/04/16	RSQ Centrale	Rapp. della Direzione	
P08.05	Monitoraggio ambientale	4	30/08/18	RSQ Centrale	Rapp. della Direzione	
P08.06	Gestione delle emergenze	3	05/04/16	RSQ Centrale	Rapp. della Direzione	
----	Monitoraggio indicatori	---	2026	RSQ Centrale		
----	Piano degli audit interni	---	2026	RSQ Centrale		
----	Piano degli audit esterni	---	2024	RSQ Centrale		

Data: 09/07/2026

RSQeA/EMAS Centrale: Maria Angela Malavasi/

Commentato [MM10]: PROCEDURA IN FASE DI APPROVAZIONE

Commentato [MM1]: PROCEDURA IN REVISIONE

Commentato [MM2]: PROCEDURA IN REVISIONE

Commentato [MM3]: PROCEDURA SOSPESA

n. 83 procedure di settore + n. 32 istruzioni operative
n. 10 procedure intersettoriali per la gestione di:

- comunicazione
- formazione
- accessi agli atti
- acquisti di servizi e forniture
- controllo sulle dichiarazioni sostitutive
- sorveglianza sanitaria
- sicurezza sul lavoro
- segnalazioni dei cittadini
- valutazione della soddisfazione dei cittadini
- **Controlli interni – AUDIT**

INDICE

- 1. CARTA D'IDENTITA' DEL PROCESSO
- 2. CAMPO DI APPLICAZIONE
- 3. MODALITA' OPERATIVE
- 4. DOCUMENTAZIONE

Una procedura di Settore

TABELLA DI APPROVAZIONE			
Data	Redazione	Verifica conformità	Approvazioni
06.05.2026	Roberta Marchioro	Elisa Parisi	DIRIGENTE Giovanna M

1. CARTA D'IDENTITA' DEL PROCESSO

SCOPO/MISSION	Gestione degli interventi di rimozione e avvio allo smaltimento o recupero di rifiuti abbandonati rinvenuti sul territorio comunale
RESPONSABILE DEL PROCESSO	Dirigente del Settore Territorio e Ambiente
RIFERIMENTI NORMATIVI	D.Lgs. del 3 aprile 2006 n. 152 – Parte IV (in particolare Titolo I –II - III) e s.m.i.
INPUT	Segnalazione di ritrovamento di rifiuti abbandonati sul territorio comunale da parte di Enti, altri Settori del Comune di Mantova, privati cittadini.
OUTPUT	Avvenuta rimozione dei rifiuti e conseguente archiviazione pratica
INDICATORI DELLA QUALITÀ	Rapporto tra il numero delle segnalazioni evase e il numero delle segnalazioni pervenute
MODALITÀ DI MONITORAGGIO	Registro informatico (Municipium) e documentazione agli atti
PROCESSI CORRELATI	P07.63 IO 03 Abbandono rifiuti discariche abusive P07.55 Gestione delle bonifiche P07.05 Gestione ordinanze

Processo	RISCHIO	OPPORTUNITA' Azione preventiva	CONTROLLO Verifica
Back office Interventi di tutela ambientale	Richiesta d'intervento da parte di altro Settore fatta direttamente al Gestore, in assenza di autorizzazione del Dirigente servizio Ambiente. Uso non governato delle risorse economiche a disposizione	Sensibilizzazione e informativa su tutta la Dirigenza Le risorse a disposizione vengono utilizzate in modo controllato ed efficiente	Ufficio ambiente Audit interni

APPLICAZIONE

ura si applica alla gestione degli interventi di rimozione e avvio allo smaltimento o bbandonati che vengono rinvenuti su strade o aree pubbliche o su strade ed aree private ad uso pubblico nel territorio comunale e segnalati al Servizio Ambiente da Enti (es. PA, ecc.), da altri Settori del Comune, da cittadini.
ura non si applica altresì nei casi di ritrovamento di discariche abusive, per le quali si ura P07.63 IO 03 in capo al Settore Polizia Locale.

OPERATIVE

operative degli interventi di rimozione e smaltimento rifiuti abbandonati

ura si attiva nel momento in cui perviene al Settore Territorio e Ambiente la segnalazione , di un altro Settore del Comune e/o di un privato cittadino del ritrovamento di rifiuti gnalazione può arrivare da vari canali: mail, portale segnalazioni sul sito del Comune Mail e PEC vengono registrate sul portale Municipium. Le PEC vengono anche greteria. Attraverso il portale si dà riscontro al cittadino.
hina la segnalazione, verificando attraverso visura catastale, effettuata attraverso il Urbanistica, l'ubicazione dell'area oggetto di ritrovamento ed i relativi proprietari.
ratto vigente tra il Comune di Mantova ed il Gestore del servizio di igiene urbana si seguenti modalità:
segnalazione di abbandono di rifiuti in area di proprietà non comunale si segue la i gestione delle ordinanze.
fiuti rinvenuti non siano pericolosi, siano di quantità modeste e su suolo pubblico il gue l'intervento a seguito di comunicazione via email da parte del settore Territorio e

da parte del soggetto gestore rientra tra le attività del Piano Economico Finanziario corso.
onfigurino situazioni di criticità o di rischi igienico sanitari, al fine di intervenire per far azioni di urgenza il Comune può attivare servizi accessori sulla base dell'elenco prezzi del gente. Il costo di tali interventi trova copertura finanziaria in apposita determinazione di al gestore ed impegno di spesa annuale. Tale servizio viene effettuato su richiesta e di preventivo da parte del funzionario del Settore Territorio e Ambiente al Gestore.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	
	SETTORE	SERVIZIO	PROCESSO	GRUPPO AUDITOR	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	
1	DIREZIONE/SISTEMA CENTRALE	UFFICIO SGQeA/EMAS	P04.01 P04.03 P05.01 P05.02 P05.03 P06.01 P07.02 P07.08 P07.11 P07.43 P08.01 P08.02 P08.03 P08.04 P08.05	RGA (Responsabile Gruppo Auditor) Rosarina di Giacomo Miriam Caneglias Stefano Grandis Maria Giovanna Federzoli Tommaso Zanutto (osservatori)				23- apr mattina									
2																	
3			SPORTELLINO UNICO IMPRESE E CITTADINI	ATTIVITA' PRODUTTIVE	P07.01 P07.07 P07.67	RGA Jacopo Colona Lucia Sparbi Isabella Dell'Oca			10 - apr mattina								
4				EDILIZIA	P07.03 P07.04 P07.06 P07.10 P07.77												
5				SEGRETARIA AMM.VA	P07.08 P07.02 P07.76 P07.43												
6				AMBIENTE	P07.05 P07.09												
7				SEGRETARIA GENERALE	URP		P07.02 P08.02	RGA Mariangela Malavasi Caterina Mezzadri Francesca Chiappetta									18-nov mattina
8			SERVIZI DEMOGRAFICI		P07.44 P07.45 P07.47 P07.76												

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
	SETTORE	SERVIZIO	PROCESSO	GRUPPO AUDITOR	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
1	TERRITORIO E AMBIENTE	SERVIZIO URBANISTICA	P07.56 P07.08 P08.02 P07.43	RGA Jacopo Celona Cristina Bernieri Lorenza Campa					19 - mag mattina							
25		SERVIZIO AMBIENTE	P07.54 P07.55 P07.75 P07.76 P07.08 P08.02													
26	POLIZIA LOCALE	POLIZIA LOCALE	P07.58 P07.59 P07.60 P07.61 P07.63 P07.73 P07.74 P07.08 P08.02 P07.02	RGA Chiara Pisani Stefano Grandis Roberto Scavazza					7 - mag mattina							
27	SERVIZI FINANZIARI, TRIBUTI, DEMANIO	TRIBUTI	P07.64 P07.69 P08.02 P07.02	RGA Elisa Parisi Danny Pala Concetta Leccese										13 - ott mattina		
28		RASIONERIA	P07.70 P07.02 P07.76													
29		DEMANIO	P07.66 P07.68 P07.71 P07.03													
30		ECONOMATO	P07.68 P07.65	RGA Annalisa Zanellini Lucia Sgarbi Francesca Gallina					5 - mag mattina							
31																
32																
33	Data 23/03/2026 SGQeA/EMAS Centrale Maria Angela Malavasi															
34																



SGQeA/EMAS - Calendario audit interni 2026

Da Malavasi Mariangela <mariangela.malavasi@comune.mantova.it>

Data Lun 23/03/2026 12:39

A Stefano Gandellini <stefano.gandellini@comune.mantova.it>; Sposito Annamaria <annamaria.sposito@comune.mantova.it>; Galli Stefania <stefania.galli@comune.mantova.it>; Michielin Giovanna <giovanna.michielin@comune.mantova.it>; Rebecchi Nicola <Nicola.Rebecchi@comune.mantova.it>; Mastromarino Carmine <carmine.mastromarino@comune.mantova.it>; Perantoni Paolo <paolo.perantoni@comune.mantova.it>; Remondini Mariangela <mariangela.remondini@comune.mantova.it>; Mazzoli Massimo <Massimo.Mazzoli@comune.mantova.it>; Pecchini Giulia <giulia.pecchini@comune.mantova.it>; Parisi Elisa <elisa.parisi@comune.mantova.it>; Dalloca Isabella <Isabella.Dalloca@comune.mantova.it>; Rondini Paola <paola.rondini@comune.mantova.it>; Dal Maso Nicola <Nicola.Dalmaso@comune.mantova.it>; Chiavoni Luca <luca.chiavoni@comune.mantova.it>; Chiappetta Francesca <Francesca.Chiappetta@comune.mantova.it>; Gasparini Elisa <elisa.gasparini@comune.mantova.it>; Pisani Chiara <chiara.pisani@comune.mantova.it>; Leccese Concetta <Concetta.Leccese@comune.mantova.it>; Monici Luca <luca.monici@comune.mantova.it>; Montagnoli Sabrina <sabrina.montagnoli@comune.mantova.it>; Bernini Davide <davide.bernini@comune.mantova.it>; Zanellini Annalisa <annalisa.zanellini@comune.mantova.it>; Marcone Luigi <luigi.marcone@comune.mantova.it>; Caneglias Miriam <miriam.caneglias@comune.mantova.it>; Carrero Vera <vera.carrero@comune.mantova.it>; Emanuele <Emanuele.Salmin@comune.mantova.it>; Celona Jacopo <jacopo.celona@comune.mantova.it>; Grandelli Tiziano <tiziano.grandelli@comune.mantova.it>; Scavazza Roberto <roberto.scavazza@comune.mantova.it>; Sgarbi Lucia <lucia.sgarbi@comune.mantova.it>; Pedrazzoli Fanny <fanny.pedrazzoli@comune.mantova.it>; Mezzadri Caterina <caterina.mezzadri@comune.mantova.it>; Bernieri Cristina <cristina.bernieri@comune.mantova.it>; Gallina Francesca <francesca.gallina@comune.mantova.it>; Grandis Stefano <stefano.grandis@comune.mantova.it>; Guarnieri Elisabetta <elisabetta.guarnieri@comune.mantova.it>; Rasori Cecilia <cecilia.rasori@comune.mantova.it>; Campa Lorenza <lorenza.campa@comune.mantova.it>; Di giacomo Rosarina <rosarina.digiacomo@comune.mantova.it>; Pala MaxDanny <MaxDanny.Pala@comune.mantova.it>; Tommaso Zanutto <tommaso.zanutto@comune.mantova.it>; Mariagiovanna Pederzoli <giovanna.pederzoli@comune.mantova.it>

Cc Sindacomattia <Sindacomattia@comune.mantova.it>; Buvoli Giovanni <Giovanni.Buvoli@comune.mantova.it>; Murari Andrea <Andrea.Murari@comune.mantova.it>; Martinelli Nicola <Nicola.Martinelli@comune.mantova.it>; Caprini Andrea <Andrea.Caprini@comune.mantova.it>; Nepote Adriana <Adriana.Nepote@comune.mantova.it>; Rebecchi Iacopo <iacopo.Rebecchi@comune.mantova.it>; Sortino Chiara <Chiara.Sortino@comune.mantova.it>; Riccadonna Alessandra <Alessandra.Riccadonna@comune.mantova.it>; Pedrazzoli Serena <Serena.Pedrazzoli@comune.mantova.it>

1 allegato (91 KB)

Piano audit INTERNI 2026.pdf;

Gent.mi, in allegato il Calendario degli audit 2026.

In prossimità di ogni appuntamento, come di consueto, verrà comunicato il dettaglio delle modalità di svolgimento.

Un cordiale saluto

Maria Angela Malavasi

Calendario audit:
comunicazione semplice e
per tempo

VistaRaggruppaCondividiAggiungi tagAzione

2004 dal n° 01 al n° 30

2005 dal n° 31 al n° 65

2006 dal n° 66 al n° 105

2007 dal n° 106 al n° 142

2008 dal n° 143 al n° 202

2009 dal n° 203 al n° 259

2010 dal n° 260 al n° 314

2011 dal n° 315 al n° 349

2012 dal n° 350 al n° 385

2013 dal n° 386 al n° 427

2014 dal n° 428 al n° 458

2015 dal n° 459 al n° 482

2016 dal n° 483 al n° 503

2017 dal n° 504 al n° 526

2018 dal n° 527 al n° 547

2019 dal n° 548 al n° 569

2020 dal n° 570 al n° 573

2021 dal n° 574 al n° 586

2022 dal n° 587 al n° 605

2023 dal n° 606 al n° 624

2024 dal n° 625 al n° 638

2025 dal n° 639 al n° 653

2026 dal n° 654

P08.01 M3 01 rapporto...dit n° 654 CUL

P08.01 M3 01 rapporto...udit n° 654 CUL

P08.01 M3 01 rapporto...55 LAVORI PUBBLICI.d

P08.01 M3 01 rapporto...5 LAVORI PUBBLICI.do

P08.01 M3 01 rapporto...56 SGQeA Centrale.do

P08.01 M3 01 rapporto...657 RISORSE UMANE.c

P08.01 M3 01 rapporto...657 RISORSE UMANE.i

P08.01 M3 01 rapporto...58 POLIZIA LOCALE.do

P08.01 M3 01 rapporto...658 POLIZIA LOCALE.p

P08.01 M3 01 rapporto...RVIZIO ECONOMATO.c

P08.01 M3 01 rapporto...RVIZIO ECONOMATO.p

P08.01 M3 01 rapporto di audit n° 660 SUIC.do

P08.01 M3 01 rapporto...dit n° 661 ARCHIVIO.do

P08.01 M3 01 rapporto...udit n° 661 ARCHIVIO.i

P08.01 M3 01 rapporto...n° 662 PUBBL ISTR.do

P08.01 M3 01 rapporto...it n° 662 PUBBL ISTR.p

P08.01 M3 01 rapporto...RITORIO E AMBIENTE.c

P08.01 M3 01 rapporto...RITORIO E AMBIENTE.i

I rapporti di audit:
il miglioramento continuo non è uno slogan

P07.29 M3 01	RAPPORTO DI AUDIT	Sistema qualità e ambiente
Rapporto di Audit n° 662		Luogo: Settore Territorio e Ambiente Data: 19/05/2026
Procedure verificate: P07.54; P07.56; P07.75		
Persone contattate: Roberta Marchioro, Giovanna Michielin, Elisa Parisi (Responsabile Locale SGQeA), Stefania Scalari, Annalisa Zanellini (Responsabile Locale SGQeA)		
Gruppo Auditor: Cristina Bernieri, Lorenza Campa, Jacopo Celona (responsabile gruppo audit)		
Documenti di riferimento:		
RISULTATI DELLA VERIFICA		
L'incontro si svolge all'insegna di un confronto franco e costruttivo grazie alla disponibilità dimostrata dalle colleghe presenti.		
Il team di audit apre la verifica riprendendo alcuni temi affrontati dal rapporto stilato a seguito della visita 2025. Più nel dettaglio:		
- Microstruttura di Settore: gli auditor chiedono se sia stato dato seguito all'intento di revisionarla. Considerati l'ingente ricambio di personale avvenuto nei precedenti dodici mesi e l'imminente rinnovo dell'amministrazione comunale, il Settore ha ritenuto opportuno rinviare l'aggiornamento della propria microstruttura a dopo le elezioni.		
Rimanendo nell'ambito dell'organizzazione del Settore, si apprende che quest'ultimo da un paio d'anni impiega un funzionigramma che indica, a un duplice livello di dettaglio Servizi/Uffici e procedimenti/attività, referenti, loro supplenti e procedure di riferimento. Lo strumento, che è stato sviluppato internamente dal Settore, viene periodicamente aggiornato ed è utilizzato per pianificare il lavoro e coordinare il personale.		
I verificatori visionano la versione corrente del funzionigramma, apprezzandone chiarezza ed efficacia. Esso può essere tenuto in considerazione quale buona pratica che altri Settori potrebbero mutuare, laddove dovessero averne necessità, a supporto della propria organizzazione.		
- P07.75 (Gestione della segnalazione di rifiuti abbandonati): viene domandato se stiano proseguendo quelle forme di collaborazione con realtà di volontariato attive sul territorio che il Settore da alcuni anni impiega allo scopo di coadiuvare Mantova Ambiente nella raccolta di rifiuti abbandonati. Le colleghe rispondono che tale sinergia prosegue, con buoni risultati.		
Dal dialogo emerge come allo stato la rete che unisce volontari, Comune e Mantova Ambiente poggi su basi sostanzialmente "informali", con i primi che comunicano ai secondi la propria disponibilità e i secondi che impartiscono ai primi indicazioni riguardo alle zone in cui a seconda del momento il loro apporto può risultare più utile e prezioso. A parere del team di audit, se il Comune dovesse avere interesse a radicare la collaborazione con la galassia del volontariato e, potenzialmente, a espanderne la portata, potrebbe risultare opportuno individuare e impiegare modalità di riconoscimento formale dell'attività svolta da volontari e di sostegno a essa, economico ma non solo. A puro titolo esemplificativo, possibili vie potrebbero essere quella del convenzionamento, quella di un bando per l'erogazione di contributi o, ancora, quella dell'iscrizione nel registro del volontariato già attivo presso il Comune di quei volontari che operano a titolo personale e non sono affiliati ad associazioni.		
Gli auditor esaminano il trattamento subito da tre segnalazioni della presenza di rifiuti abbandonati ricevute dal Settore nel 2026. Le segnalazioni, registrate con gli identificativi 1511782, 1525823 e 1534098, sono tutte state gestite in conformità alla procedura e ampiamente entro il target che il Comune si è dato per quanto riguarda i termini di evasione (pari a 30 giorni). Complessivamente, il tempo medio di chiusura delle segnalazioni in materia di rifiuti abbandonati formulate nel 2026 si attesta, alla data di svolgimento dell'audit, intorno ai 2 giorni.		
A margine si segnala che la versione del portale Web comunale in uso, rilasciata all'inizio del 2026, integra funzioni di presentazione (lato utente) e gestione (lato Comune) di segnalazioni. Aster sta conducendo una ricerca di soluzioni che consentano di interfacciare il portale comunale e il portale dedicato alla raccolta di segnalazioni sviluppato e già in uso presso il gruppo Tea, con l'obiettivo di semplificare e velocizzare la condivisione di istanze che coinvolgono tanto il Comune quanto le società ricadenti sotto l'ombrello di Tea. Aster prevede di raggiungere tale obiettivo entro		

la disamina di aspetti sia di carattere generale e/o trasversale che puntuali connessi con l'attività di valutazione interna del Settore. Di seguito sono riepilogati i passaggi più salienti del dialogo:

ma di raccolta differenziata dei rifiuti: a partire dall'autunno 2026 verrà avviata la sistema "porta a porta" di prelievo a domicilio delle frazioni conferite dalle singole unità di raccolta impiantata su isole ecologiche presso cui gli utenti conferiranno i propri rifiuti. I nuovi queste isole saranno un'evoluzione dei citybin già presenti nel centro cittadino, resi più sicuri per prevenire odori e infestazioni di topi e insetti. L'utenza potrà sbloccare l'apertura dei citybin con chip rilasciata da Mantova Ambiente, gestore del servizio di igiene urbana, che è in grado di monitoraggio della produzione di rifiuti.

Le colleghe spiegano che le principali motivazioni che hanno portato Comune e Mantova Ambiente a portare a porta sono stati la necessità di garantire migliori condizioni di lavoro agli operatori domiciliari, infatti, comporta per l'operatore l'elevata ripetizione di movimenti che sul lungo periodo può creare disturbi all'apparato muscolo-scheletrico), la ricerca di un contenimento dei costi di gestione dei mezzi circolanti. In base a uno studio effettuato su territori comunali che hanno adottato il porta a porta si attende che gli ottimi risultati di differenziazione consolidati in un quindicennio di porta a porta in linea di massima mantenuti anche dopo il passaggio all'assetto su isole ecologiche.

Settoriale: quest'ultimo è ingrediente fondamentale per la buona e tempestiva chiusura di un ciclo di lavoro, la primaria competenza del Settore, due esempi emblematici in tal senso sono la Valutazione e la pianificazione attuativa. I verificatori domandano se il Settore abbia sperimentato il porta a porta di mantenere "oliata" la connessione tra aree differenti dell'Ente, e le colleghe affermano che il porta a porta ha garantito migliori risultati è quella affinata nel contesto delle attività di pianificazione attuativa, ogniquale volta sono necessari il confronto tra più Settori e/o l'acquisizione da questi ultimi di informazioni. Il Servizio Urbanistica convoca riunioni plenarie sulla falsariga di conferenze di servizi, con l'obiettivo di condividere con tutte le parti attenti, dati e documenti che consentano di mettere a punto e svolgere prime valutazioni in merito.

terna: alla luce di quel significativo e recente turnover cui si accennava in apertura, i verificatori domandano se vengano ravvisati particolari opportunità e/o criticità in merito alla salute organizzativa del Settore. Le colleghe rispondono che da alcuni anni il Settore ha instaurato nell'ambito della raccolta differenziata, una struttura di un numero adeguato di dipendenti all'atto pratico risulta invece a tratti assai problematica attinenti alla sfera della conciliazione famiglia - lavoro una quota di dipendenti assegnato all'Ufficio non è infatti, a tutt'oggi, in grado di garantire una presenza regolare.

Il team di audit ritiene, rifacendosi anche a problematiche simili emerse durante verifiche condotte in altri Settori differenti, che la specifica criticità di cui sopra sia spia di un più generale stress organizzativo, dalla struttura comunale nel suo complesso che dalle lavoratrici e dai lavoratori che la costituiscono e necessaria una riflessione approfondita volta a indagare radici e a ricercare soluzioni di prevenzione. Quello del rinnovo dell'amministrazione potrebbe essere, per sua stessa natura, particolarmente favorevole per procedere a una simile valutazione.

IL RIEVIO	NC	OSS.NE
Le verifiche e potenziare quelle positive forme di collaborazione con il volontariato da alcuni anni il Settore ha instaurato nell'ambito della raccolta differenziata, si suggerisce di individuare e impiegare modalità di riconoscimento formale e sostegno dell'attività svolta da volontari		X
La struttura amministrativa evidenzia segnali di sofferenza organizzativa e di risorse umane meritevole di essere indagata nel contesto di una più ampia valutazione di salute organizzativa della struttura comunale nel suo complesso		X
i Audit	Jacopo Celona	
soggetto a verifica		Data 25/05/2026



dott.ssa *Maria Angela Malavasi*

Il cavallo di Troia
I controlli interni: da adempimento a opportunità

Le proposte di miglioramento contenute nei rapporti di audit interni, dei certificatori esterni e provenienti da ogni altro strumento di gestione sistemica, vengono sempre prese in carico dalla Dirigenza e poste all'attenzione della Direzione (Amministratori) quando per la loro attuazione abbiano bisogno di risorse economiche e debbano essere recepite nei documenti di programmazione

Ma, soprattutto

**il SGQeA/Emas garantisce il presidio costante
delle attività ordinarie**

**quelle cioè in grado fornire i servizi pubblici ai suoi cittadini così come
tutti vorremmo: efficienti, efficaci, economici, tempestivi**

Ciò che consente all'intero impianto organizzativo
gestito attraverso il modello ISO 9001 e 14001 di prosperare
è la chiarezza dello scopo, dell'obiettivo cui tutti
si è chiamati a prestare il proprio lavoro
il **SERVIZIO AL CITTADINO**

Tutto il personale - o quasi - ha compreso l'utilità derivante dal disporre di un modello organizzativo flessibile, adeguabile, integrabile che consente di 'standardizzare' ciò che è ciclico o regolare liberando risorse per cercare e trovare azioni e soluzioni a ciò che è davvero variabile.

Buona parte del merito di questo risultato va alla gestione degli audit che si fanno e si ricevono nella piena consapevolezza della necessità di ricercare incessantemente ciò che può migliorare i servizi.

SGQeA/EMAS - Comunicazione esito Visita 15-18 giugno 2026

Da Malavasi Mariangela <mariangela.malavasi@comune.mantova.it>

Data mar 23/06/2026 09:50

A Murari Andrea <Andrea.Murari@comune.mantova.it>; Segreteria Sindaco <segreteria.sindaco@comune.mantova.it>; Sortino Chiara <Chiara.Sortino@comune.mantova.it>; Buvoli Giovanni <Giovanni.Buvoli@comune.mantova.it>; Simonazzi Stefano <stefano.simonazzi@comune.mantova.it>; Martinelli Nicola <Nicola.Martinelli@comune.mantova.it>; Pedrazzoli Serena <Serena.Pedrazzoli@comune.mantova.it>; Davide Provenzano <davide.provenzano@comune.mantova.it>; Riccadonna Alessandra

La restituzione a tutti dei risultati ottenuti Il rinforzo del senso di appartenenza

<mariangela.remondini@comune.mantova.it>; Perantoni Paolo <paolo.perantoni@comune.mantova.it>; Mastromarino Carmine <carmine.mastromarino@comune.mantova.it>; Galli Stefania <stefania.galli@comune.mantova.it>; Pecchini Giulia <giulia.pecchini@comune.mantova.it>

Cc Comune di Mantova <comunedimantova@comune.mantova.it>

Gentilissimi tutti,
di nuovo ottime e non scontate notizie. Il nostro Ente ha superato egregiamente le impegnative attività di audit anche quest'anno. La visita, come noto, si sarebbe dovuta svolgere la mattina del 15 (da remoto), il 16 e il 17 giugno ma, a causa di una emergenza che ha impedito ad una delle valutatrici incaricate di partecipare, si è svolta per le intere giornate dal 15 al 17 e la mattina del 18 giugno. Ciò nonostante, la capacità di risposta all'emergenza è stata tale da non inficiare in alcun modo le attività richieste come evidenziato nel *Rapporto di audit* a firma della team leader, ing. Adriana Baffetti e che si riporta integralmente:

Contesto Organizzativo e Motivazione del Management (indicare anche eventuali cambiamenti significativi e il grado di maturità dei processi/attività oggetto di valutazione): l'audit è stato completamente ripianificato in emergenza a causa di un problema personale occorso alla valutatrice precedentemente incaricata; ciò nonostante, grazie alla collaborazione e alla flessibilità dimostrate dai diversi interlocutori coinvolti dalle variazioni di programmazione, è stato possibile raggiungere gli obiettivi dell'audit, ossia verificare tutti i settori e tutti i processi per i quali era stato previsto inizialmente il campionamento. In merito al contesto organizzativo si conferma il giudizio già espresso negli audit precedenti: il sistema di gestione integrato è realmente vissuto come modello organizzativo che facilita il presidio delle molteplici attività di competenza dell'ente e che pertanto non viene vissuto come un appesantimento, ma è parte integrante del "modus

operandi". I servizi che sono stati oggetto di campionamento nella presente verifica vengono erogati con grande professionalità e motivazione da parte del personale coinvolto; la presente visita ha pertanto confermato il giudizio positivo già espresso negli audit precedenti che anche in questa occasione non ha dato luogo a non conformità ma solo a spunti di miglioramento.

Capacità di Miglioramento e garanzie di Mantenimento della Conformità: alte entrambe, grazie alla motivazione ed al coinvolgimento del personale coinvolto, che si è dimostrato proattivo e collaborativo. Non erano richieste azioni correttive dai precedenti audit che non avevano dato origine a non conformità, ma solo a spunti di miglioramento, in massima parte gestiti (se non quelli la cui azione correttiva è di lunga durata e pertanto riproposti). La Dichiarazione Ambientale visionata, relativa all'anno 2025 è risultata, al netto di alcune imprecisioni corrette durante l'audit, conforme a quanto previsto dal Regolamento EMAS.

Non è necessario aggiungere null'altro se non il grazie a tutto il personale dell'Ente e in particolare ai Responsabili locali, agli Auditor e ai componenti lo Staff SGQeA/EMAS per l'impegno costante a beneficio di tutta l'Organizzazione.

Con i più cordiali saluti

Stefano Gandellini e Maria Angela Malavasi

Dott. Stefano *Gandellini*
Segretario Generale

Dott.ssa *Maria Angela Malavasi*
Responsabile Centrale SGQeA/EMAS

Segreteria Generale
Comune di Mantova



Il Comune di Mantova è Registrato EMAS
e certificato ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015

CRITICITÀ/RISCHI DA MONITORARE

- resistenze al cambiamento
- resistenza verso il lavoro di gruppo
- difficoltà al riconoscimento del lavoro altrui
- convinzione che le prassi siano imm modificabili
- diffidenza nei confronti dei 'modelli' associata alla preoccupazione di perdere 'originalità'
- scarso senso di appartenenza
- la formazione inadeguata
- la non conoscenza o comprensione del compito
- la perdita di motivazione al compito

Dopo la morte di Dio, dopo il crollo delle utopie, su quale fondamento intellettuale e morale intendiamo costruire la nostra vita comune?

Se vogliamo agire come persone responsabili, **abbiamo bisogno di uno schema concettuale** su cui fondare non solo i nostri discorsi, cosa semplice a farsi, ma anche **le nostre azioni**».

T. Todorov, *Lo spirito dell'illuminismo*, 2006
(citato in D. De Masi, *Mappa mundi*, 2013, p. 20)



Innovazione organizzativa e strategie
di gestione delle risorse umane



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

PNRR Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 - Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

Investimento 2.3 - Competenze e capacità amministrativa

Sub-investimento 2.3.2 - Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro