



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

Daniela Pagnini, Elisa Benazzi, Ginevra Gravili, Marcello Martinez
Esperti Tematici Formez PA



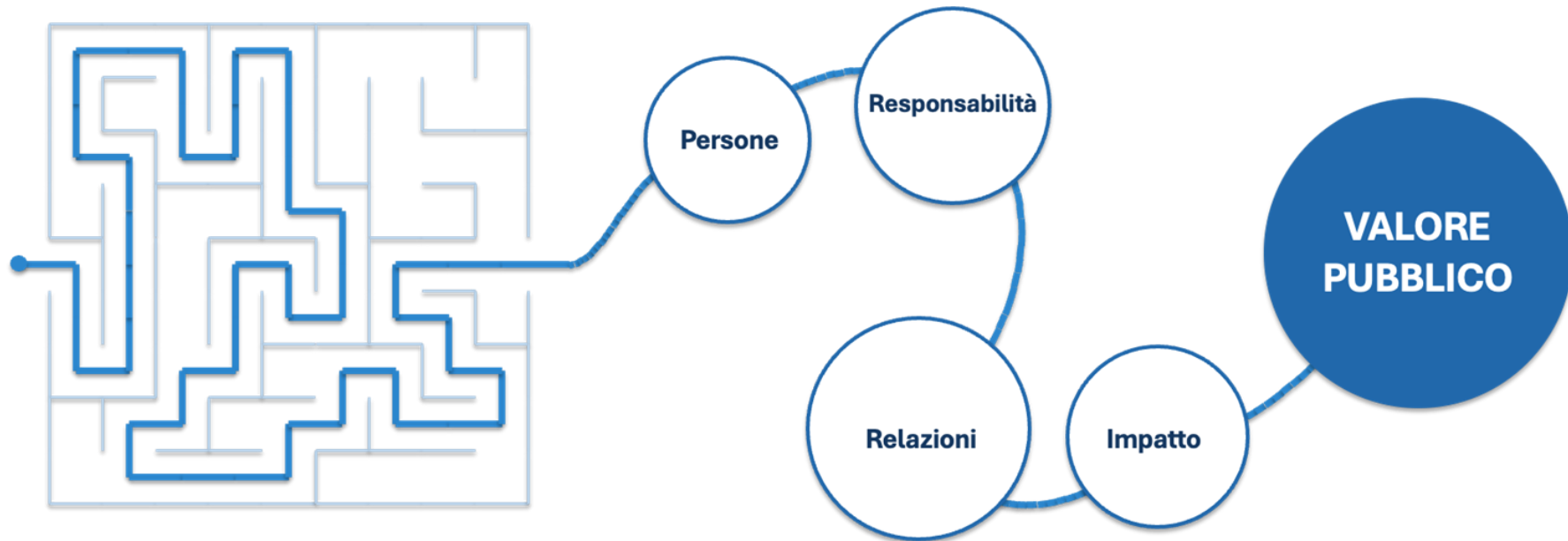
Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

Dal labirinto al valore pubblico



Il ponte dell'innovazione organizzativa

I processi organizzativi: da adempimento a opportunità



Sondaggio di apertura

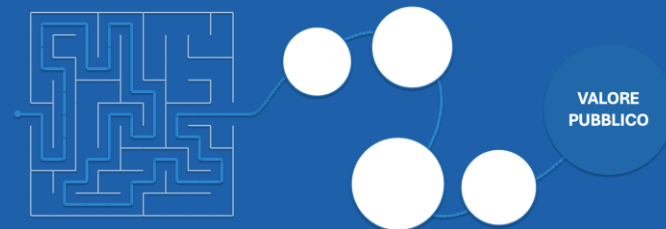
Qual è il nodo che oggi impedisce alla vostra organizzazione di attraversare il ponte verso l'innovazione?

Se doveste indicarne uno, quale pesa di più?

-  La direzione.
-  I processi.
-  La collaborazione.
-  Le persone e le competenze.
-  La cultura organizzativa.
-  Responsabilità e autonomia.
-  Tempo e risorse.

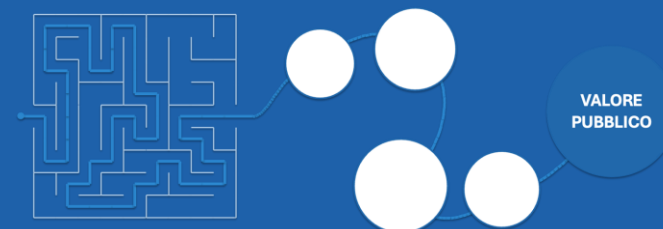
La voce dei giovani di Piacenza e Mantova

Dal labirinto al valore pubblico



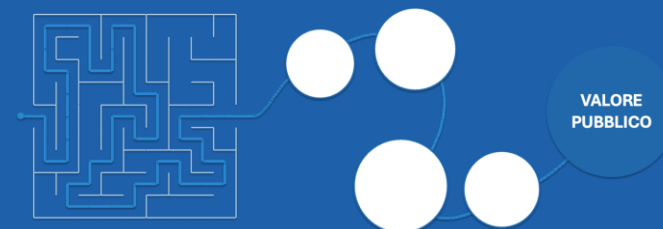
Ginevra Gravili- Esperto Formez PA intervista Alessandro Alfonso - Piacenza

Dal labirinto al valore pubblico



Ginevra Gravili- Esperto Formez PA intervista Mariagiovanna Pederzoli - Mantova

Dal labirinto al valore pubblico



La voce degli Enti



Piacenza: Dalla semplificazione amministrativa allo sviluppo del territorio

Riprogettare i processi per anticipare i bisogni e generare valore pubblico

Daniela Pagnini - Esperta Formez PA intervista

- **Luca Canessa** Direttore Generale Comune di Piacenza
- **Anna Pirillo** Resp. EQ. Servizio Innovazione e Sviluppo



Comune di Piacenza



Intervista con Luca Canessa e Anna Pirillo

Piacenza è un territorio dinamico con un tessuto economico che corre. Come è nata nella Direzione la consapevolezza che, per sostenere questa crescita, occorre trasformare la macchina interna da reattiva ad anticipatoria, e qual è stato il valore guida che ha spinto la leadership a investire nell'innovazione dei processi?

I dati parlano di un -51% nei tempi del SUAP e oltre 110 pratiche totalmente digitalizzate. Oltre all'impatto evidente su imprese e cittadini, come avete collegato questa trasformazione ai sistemi premianti e alla valorizzazione del merito per ingaggiare l'intera struttura?

Intervista con Luca Canessa e Anna Pirillo

Passare dalla visione alla pratica richiede di abbattere i silos tra uffici. Avete scelto di non delegare tutto a consulenze esterne passive, ma di creare gruppi di lavoro trasversali basati su motivazione e mix generazionale. Con quali strumenti concreti avete messo intorno allo stesso tavolo chi aveva anni di esperienza e le nuove leve?

Per accompagnare le persone in questo cambiamento avete puntato molto su coaching e mentoring per sviluppare autonomie interne. Qual è stata la risposta del personale e quali resistenze avete dovuto superare sul campo per rendere sostenibili i nuovi processi?

Intervista con Luca Canessa e Anna Pirillo

Se doveste indicare la principale eredità che questo percorso lascia al Comune di Piacenza per il futuro, qual è per la Direzione e qual è per chi gestisce le risorse e i processi ?

1 Dalla Qualità all'Impatto sul Territorio

MISURARE PER GENERARE VALORE REALE



-51% di tempi
sul SUAP

110 pratiche
digitalizzate

2 Il Lavoro Trasversale spinto dalla Motivazione

PERSONE CHE COLLABORANO PER UN OBIETTIVO COMUNE



Gruppi di lavoro
basati su motivazione
personale

Mix generazionale

3 No alla consulenza passiva, sì all'Upskilling

SVILUPPARE COMPETENZE INTERNE
PER UN ENTE AUTONOMO



Coaching e mentoring
sui propri dipendenti

Trasferimento
di competenze reali

PIACENZA

4 Premialità e Meritocrazia

TRASFORMARE IL CAMBIAMENTO
DA OBBLIGO A OPPORTUNITÀ



L'innovazione
è legata direttamente
ai sistemi premianti
e incentivanti

'Take away,!





Comune di Mantova:

Il cavallo di Troia

I controlli interni da adempimento a opportunità

*Elisa Benazzi - Esperta Formez PA
intervista Mariangela Malavasi Comune di Mantova*



Partiamo dall'origine: quale problema vi ha fatto capire che non bastava intervenire sulle singole procedure, ma che era necessario interrogare il modo stesso di funzionare dell'organizzazione? Che cosa volevate cambiare concretamente?



Intervista con Mariangela Malavasi

Una certificazione può essere vissuta semplicemente come un adempimento. Nel vostro caso sembra essere diventata quasi un “cavallo di Troia” per entrare nel funzionamento dell’organizzazione e ripensare processi, responsabilità e relazioni tra gli uffici.

Come è avvenuto questo passaggio? Che cosa ha fatto sì che lo strumento non rimanesse soltanto uno strumento?

L’audit, nel vostro modello, porta le persone a entrare nel merito delle attività e dei processi di altri uffici.

Che cosa accade quando un collega è chiamato a guardare e comprendere il lavoro di un’altra parte dell’organizzazione?

Cambia il modo di conoscere il lavoro degli altri, di collaborare, di assumersi responsabilità e di sentirsi parte di un unico ente? Possiamo allora dire che l’audit, da strumento di controllo, è diventato anche un dispositivo di apprendimento organizzativo?



Intervista con Mariangela Malavasi

La vostra esperienza dura da oltre vent'anni. Che cosa permette a un cambiamento di non dipendere più da un progetto o da alcune persone, ma di diventare parte del modo ordinario con cui l'organizzazione pensa, lavora e continua a migliorarsi?

Se guardate oggi questo lungo percorso, qual è l'apprendimento più importante che Mantova ha fatto su se stessa come organizzazione? E che cosa di questo apprendimento pensate possa essere utile anche a un altro Comune che voglia iniziare a interrogare il proprio modo di funzionare?





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 Malvasi**.

Incarico quali **Responsabili Locali del Sistema** per i Settori:
Segreteria Generale: *Sabrina Montagnoli (Servizi demografici - URP)*
Affari Generali e Istituzionali: *Barbara Portoli (Servizio Risorse Umane)*; *Beatrice Montanari (Servizi Generali)*
Gabinetto del Sindaco: *Paoletta 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 Biblioteche)*
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 del Maso*
Welfare, Servizi Sociali: *Luca Chiavoni*
Polizia Locale: *Luigi Marcone*

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

dalla Segreteria Generale: *Maria Angela Malvasi*
dal Settore Affari Generali e Istituzionali: *Miriam Careglas*, *Lucia Spardi*, *Vera Camero*, *Tiziana Grandelli*, *Roberto Scavazza*, *Jacopo Celona*
dal Gabinetto del Sindaco: *Emanuele Salini*



dal Settore Servizi Finanziari, Tributi e Demanio: *Isabella Dall'Oca*, *Fanny Pedrazzoli*, *Maria Giovanna Pedrazzoli*
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: *Tommasso Zanutto*
dal Settore Welfare, Servizi Sociali: *Luca Chiavoni*, *Francesca Chiappetta*
dal Settore Polizia Locale: *Lorenza Campa*, *Rosanna 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)



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

Pagina 1 di 5

Commentato (MM1): PROCEDURA IN REVISIONE

Commentato (MM2): PROCEDURA IN REVISIONE

Commentato (MM3): PROCEDURA SOSPESA

SD 07.79.01	Attività candidatura bandi	0	15/03/12	Rapp. Processo	RSQQual Locale	Dirigente Settore
P07.80	Gestione dei progetti	0	15/03/12	Rapp. Processo	RSQQual Locale	Dirigente Settore
SD 07.80.01	Attività gestione progetti e rati	0	15/03/12	Rapp. Processo	RSQQual Locale	Dirigente Settore
P07.81	Accesso al servizio sociale professionale	0	17/05/18	Rapp. Processo	RSQQual Locale	Dirigente Settore
P07.82	Gestione sorveglianza sanitaria	0		RSQQual Centrale	Rapp. della Direzione	
P07.83	Gestione sicurezza sul lavoro	0		RSQQual Centrale	Rapp. della Direzione	
P08.01	Gestione delle attività di audit	3	15/02/18	RSQQual Centrale	Rapp. della Direzione	
P08.02	Gestione delle segnalazioni dei cittadini e delle non conformità	7	20/06/13	RSQQual Centrale	Rapp. della Direzione	
P08.03	Azioni correttive e preventive	4	15/06/18	RSQQual Centrale	Rapp. della Direzione	
P08.04	Valutazione della soddisfazione degli utenti	1	15/06/18	RSQQual Centrale	Rapp. della Direzione	
P08.05	Monitoraggio ambientale	4	15/06/18	RSQQual Centrale	Rapp. della Direzione	
P08.06	Gestione delle emergenze	3	15/06/18	RSQQual Centrale	Rapp. della Direzione	
---	Monitoraggio indicatori	---	2020	RSQQual Centrale		
---	Piano degli audit interni	---	2020	RSQQual Centrale		
---	Piano degli audit esterni	---	2020	RSQQual Centrale		

Data: 09/07/2020

RSQQual/PM5 Centrale: Maria Angela Malavasi

Commentato (MM1): PROCEDURA IN FASE DI APPROVAZIONE

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**

Calendario audit interni 2026

[illegible][illegible] Outlook

SGQeA/EMAS - Calendario audit interni 2026

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

Data Lun 23/03/2026 12:39

Stefano Gandolfi <stefano.gandolfi@comune.mantova.it>; Spósito Annamaria <annamaria.spósito@comune.mantova.it>; Galli Stefania <stefania.galli@comune.mantova.it>;
 <chiara.gallina@comune.mantova.it>; Gallina Stefania <stefania.gallina@comune.mantova.it>;
 <Nicola Rebacci@comune.mantova.it>; Mastromarino Carmine <carmine.mastromarino@comune.mantova.it>; Perantoni Paolo <paolo.perantoni@comune.mantova.it>; Rinaldi Massimo <massimo.rinaldi@comune.mantova.it>;
 <marilena.remondini@comune.mantova.it>; Mazzoli Massimo <massimo.mazzoli@comune.mantova.it>; Pecchini Giulia <giulia.pecchini@comune.mantova.it>; Parisi
 <gabriele.parisi@comune.mantova.it>; D'Amico Daniela <daniela.damico@comune.mantova.it>;
 <Rondini Cecilia <cecilia.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>;
 <Concetta Leccese <concetta.leccese@comune.mantova.it>; Monici Luca <luca.monici@comune.mantova.it>;
 <Montongali Sabina <sabina.montongali@comune.mantova.it>; Bernini Davide <davide.bernini@comune.mantova.it>;
 <Marcone Luigi <luigi.marcone@comune.mantova.it>; Cangelosi Maria <maria.cangelosi@comune.mantova.it>;
 <Carroero Vera <vera.carroero@comune.mantova.it>; Salmieri Emanuele <emanuele.salmieri@comune.mantova.it>;
 <celso.celona@comune.mantova.it>; Grandelli Tiziano <tiziano.grandelli@comune.mantova.it>;
 <Scavazza Roberto <roberto.scavazza@comune.mantova.it>; Sarti Luca <luca.sarti@comune.mantova.it>;
 <Piedra Faraone <faraone.piedra@comune.mantova.it>; Mezzardi Caterina <caterina.mezzardi@comune.mantova.it>;
 <Bernini Cristina <cristina.bernini@comune.mantova.it>; Gallina Francesca <francesca.gallina@comune.mantova.it>;
 <Stefano Gandolfi <stefano.gandolfi@comune.mantova.it>; Rastori Cecilia <cecilia.rastori@comune.mantova.it>;
 <Campia Lorenza <lorenza.campia@comune.mantova.it>; Di Giacomo Rosanna <rosanna.digiacomo@comune.mantova.it>;
 <Pala MacQuarone <macquarone.pala@comune.mantova.it>; Mariagiorgina Pederozzi <pederozzi.mariagiorgina@comune.mantova.it>;

Cc Sindacomattia <Sindacomattia@comune.mantova.it>; Buvoli Giovanni
Giovanni.Buvoli@comune.mantova.it>; Murai Andrea <Andrea.Murai@comune.mantova.it>;
Mauri Nicola <Nicola.Mauri@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

Vista Raggruppa Condividi Aggiungi tag Azione

- 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**

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 Territoriale e Ambiente Data: 19/05/2026	
Procedure verificate: P07.54; P07.56; P07.57		
Personale contattato: Roberta Marchionni, Giovanna Michelini, Elisa Parisi (Responsabile Locale SQQA), Stefania Scatari, Annalisa Zanetti (Responsabile Locale SQQA)		
Gruppo Auditori: Cristina Bernieri, Lorenza Campa, Jacopo Celona (responsabile gruppo audit)		
Documenti di riferimento:		
RISULTATI DELLA VERIFICA		
L'incontro si svolge all'inizio 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 steso a seguito della visita 2025. Più nel dettaglio:		
- Microstruttura di Settore: gli auditor chiedono se sia stato dato seguito all'intento di revisionare. Considerati l'ingente ritardo 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. Rimaneva nell'ambito dell'organizzazione del Settore, si apprende che quest'ultimo da un paio d'anni impiega un funzionamento che indica, a un duplice livello di dettaglio Servizi/Uffici e procedimenti/attività, riferimenti, ruoli, 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 funzionamento, apprezzandone chiarezza ed efficacia. Essi può essere tenuto in considerazione quale buona pratica che altri Settori potrebbero mutuare, laddove dovessero averne necessità, a supporto della propria organizzazione.		
- P07.57 (Gestione della segnalazione di rifiuti abbandonati): viene domandato se siano proseguite quelle forme di collaborazione con realtà di volontariato attive sul territorio che il Settore da alcuni anni impegna 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 poggia 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 dei team di audit, se il Comune dovesse avere interesse e radicare la collaborazione con la gestione del volontariato e, potenzialmente, a espandere 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, potrebbe essere prevista come 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 2025. Le segnalazioni, registrate con gli identificativi 1511762, 1525823 e 1524098, sono tutte state gestite in conformità alla procedura e ampiamente entro i 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 2025 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 2025, integra funzioni di presentazione (dato utente) e gestione (dato 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'intestato di Tea. Aster prevede di raggiungere tale obiettivo entro

la disamina di aspetti sia di carattere generale che trasversale che puntuali connessi all'attuazione interna del Settore. Di seguito sono riportati i passaggi più salienti del dialogo:

ma di raccolta differenziata dei rifiuti: a partire dall'autunno 2025 verrà avviata la sistema "porta a porta" di prelievo a domicilio delle frazioni conferite dalle singole unità di raccolta impegnata su isole ecologiche presso cui gli utenti conferiscono i propri rifiuti. I vasi queste isole saranno un'evoluzione dei chylas già presenti nel centro cittadino, resi più preventori odori e infiltrazioni di topi e insetti. L'intento potrà sbloccare l'apertura del Tesoro con chip rilasciata da Mantova Ambiente, gestore del servizio di igiene urbana, che di monitoraggio della produzione di rifiuti.

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

veritoriale: quest'ultimo è ingrediente fondamentale per la buona e tempestiva chiusura di la prima competenza del Settore, due esempi emblematici in tal senso sono la Valutazione e la pianificazione attuativa. I verificatori domandano se il Settore abbia sperimentato ego di mantenere "salutari" la connessione tra aree differenti dell'Ente, e le colleghe affermano nipo ha garantito migliori risultati e quella affinata nel contesto delle attività di pianificazione llo, opportunisticamente necessari il confronto tra più Settori e/o l'acquisizione da questi ultimi il Servizio Urbanistica comuna riunisce pianifica sulla base di conferenze di servizi, mente a condividere con tutte le parti attenti, dati e documenti che consentano di mettere a i e svolgere prime valutazioni in merito.

erna: alla luce di quel significativo e recente turnover cui si accennava in apertura, i vengono ravviate particolari opportunità e/o criticità in merito alla salute organizzativa del nologo che a mostrare maggiori segnali di sofferenza sia l'Ufficio di segreteria amministrativa, arta costi di un numero adeguato di dipendenti all'Ufficio di segreteria risulta invece a tratti acuti di problematiche attinenti alla sfera della conciliazione famiglia - lavoro una quota e assegnato all'Ufficio non né infatti, a tutt'oggi, in grado di garantire una presenza regolare.

so di audit ritiene, rinfacciando anche a problematiche simili emerse durante verifiche condotte so Settori differenti, che la specifica criticità di cui sopra sia spia di un più generale stress i della struttura comunale nel suo complesso che dalle lavoratrici e dei lavoratori che la portuna e necessaria una riflessione approfondita volta a indagare radici e a ricercare di prevenzione. Quello del rinnovo dell'amministrazione potrebbe essere, per sua stessa ricchezza, l'occasione favorevole per procedere a una simile valutazione.

RILEVATO	NC	OSS.NE
se e potenziare quelle positive forme di collaborazione con il 24 alcuni anni il Settore ha individuato nell'ambito della raccolta onati, si suggerisce di individuare e impiegare modalità di rmal e sostegno dell'attività svolta da volontari		X
ena amministrativa evidenzia segnali di sofferenza organizzativa a meritorio di essere indagato nel contesto di una più ampia zione di salute organizzativa della struttura comunale nel suo		X
I Audit soggetto a verifica		Data 25/05/2026

Abbiamo ascoltato due approcci complementari:

Piacenza usa la semplificazione dei processi per generare impatto sul territorio,
Mantova usa la Qualità per trasformare la cultura del controllo in apprendimento.
In entrambi i casi, la leva decisiva è la fiducia delle persone.

- *Qual è stato il momento esatto in cui avete percepito che il personale non stava più 'subendo' la riorganizzazione, ma ne stava diventando il vero motore?*
- *Molti Comuni in ascolto vorrebbero avviare un percorso simile ma spesso dicono non abbiamo tempo, siamo travolti dalle urgenze!*

Se doveste indicare un primo passo concreto e sostenibile per iniziare domani mattina senza farsi travolgere, quale sarebbe?



SONDAGGIO



La Voce dell'Esperto:

Marcello Martinez Esperto Formez Pa

Dalle esperienze ai modelli: la gestione del cambiamento salvaguardando la stabilità istituzionale.

Sintesi e *take away*



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