



COMUNE DI NOVARA



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE PIAO 2024-2026

Indice generale

| | |
|--|-----------|
| <u>Premessa</u> | <u>3</u> |
| <u>La situazione del Comune di Novara</u> | <u>4</u> |
| <u>SEZIONE 1 Scheda Anagrafica dell'Amministrazione</u> | <u>4</u> |
| <u>SEZIONE 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione</u> | <u>5</u> |
| 2.1 <u>Valore Pubblico</u> | <u>7</u> |
| 2.2 <u>Performance</u> | <u>15</u> |
| 2.3 <u>Anticorruzione</u> | <u>25</u> |
| <u>SEZIONE 3 Organizzazione e Capitale Umano</u> | <u>26</u> |
| <u>3.1 Struttura Organizzativa</u> | <u>26</u> |
| 3.2 <u>Organizzazione del lavoro agile</u> | <u>36</u> |
| 3.3 <u>Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale</u> | <u>41</u> |
| 3.4 <u>Formazione del personale</u> | <u>43</u> |
| 3.5 <u>Piano Azioni Positive</u> | <u>45</u> |
| <u>SEZIONE 4</u> | <u>51</u> |
| <u>Monitoraggio</u> | <u>51</u> |

Premessa

L'articolo 6 del Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80 (c.d. Decreto Reclutamento), convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113 ha previsto che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (c.d. PIAO).

Il PIAO si profila dunque come una nuova competenza per le pubbliche amministrazioni consistente in un documento unico di programmazione e governance creato sia per poter snellire e semplificare gli adempimenti a carico degli enti sia per adottare una logica integrata rispetto alle scelte fondamentali di sviluppo dell'amministrazione.

Con il PIAO si avvia, nell'intento del legislatore, un significativo tentativo di (ri)-disegno organico del sistema pianificatorio nelle amministrazioni pubbliche al fine di far dialogare la molteplicità di strumenti di programmazione spesso, per molti aspetti, sovrapposti, così delineando un filo conduttore comune tra i diversi ambiti di programmazione. Il Piano ha, dunque, l'obiettivo di assorbire, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni, racchiudendole in un unico atto.

Le finalità del PIAO sono:

- consentire un maggior coordinamento dell'attività programmatica delle pubbliche amministrazioni e una sua semplificazione;
- assicurare una migliore qualità e trasparenza dell'attività amministrativa e dei servizi ai cittadini e alle imprese.

In esso, gli obiettivi, le azioni e le attività dell'Ente sono ricondotti alle finalità istituzionali e alla *mission* pubblica complessiva di soddisfacimento dei bisogni della collettività e dei territori.

Si tratta quindi di uno strumento dotato, da un lato, di rilevante valenza strategica e, dall'altro, di un forte valore comunicativo, attraverso il quale l'Ente pubblico comunica alla collettività gli obiettivi e le azioni mediante le quali vengono esercitate le funzioni pubbliche e i risultati che si vogliono ottenere rispetto alle esigenze di valore pubblico da soddisfare.

Il PIAO è di durata triennale, con aggiornamento annuale, ed è chiamato a definire più profili nel rispetto delle vigenti discipline di settore. In proposito, sono richiamate le discipline di cui al Decreto Legislativo n. 150/2009 che ha introdotto il sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché alla Legge n.190/2012 che ha dettato norme in materia di prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione.

Nello specifico, ai sensi del comma 2 dell'articolo 6 del D.L. 80/2021 i profili da inserire nel nuovo Piano integrato sono i seguenti:

- a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance, stabilendo il "necessario collegamento" della performance individuale con i risultati di quella organizzativa complessiva;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo; gli obiettivi formativi annuali e pluriennali finalizzati ai processi della pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- c) gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne. È posta una clausola di compatibilità finanziaria, rispetto alle risorse riconducibili al Piano triennale dei fabbisogni del personale (previsto dall'articolo 6 del decreto legislativo n. 165 del 2001). Per quanto concerne la valorizzazione delle risorse interne, il Piano è tenuto a prevedere (nei limiti posti dalla legge) la percentuale di posizioni disponibili per le progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione, a tal fine, dell'esperienza professionale maturata nonché dell'accrescimento culturale conseguito;
- d) la strumentazione per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia (L. n. 190 del 2012) ed in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione con il Piano nazionale anticorruzione;

- e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti; la pianificazione delle attività, inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure, effettuata attraverso strumenti automatizzati;
- f) la modalità e le azioni mirate per la piena accessibilità fisica e digitale alle amministrazioni, per i cittadini con più di sessantacinque anni di età e per i disabili;
- g) la modalità e le azioni per la piena parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Spetta infine al Piano definire le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti (art. 6 comma 3).

La mancata adozione del PIAO produce i seguenti effetti (art. 6 comma 7 D.L. 80/2021):

- è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del PIAO, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti;
- l'Amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati;
- nei casi in cui la mancata adozione del PIAO dipenda da omissione o inerzia dell'organo di indirizzo

politico amministrativo di ciascuna Amministrazione, l'erogazione dei trattamenti e delle premialità è fonte di responsabilità amministrativa del titolare dell'organo che ne ha dato disposizione e che ha concorso alla mancata adozione del Piano.

Si aggiunge anche la sanzione amministrativa da 1.000 a 10.000 euro prevista dall'articolo 19 comma 5 lett.b) del Decreto Legge n. 90/2014, riferita alla mancata approvazione della programmazione anticorruzione.

La situazione del Comune di Novara

Il Comune di Novara ha provveduto all'adozione dei seguenti atti:

1. nota di aggiornamento al documento unico di programmazione (nadup) 2024-2026 e il bilancio di previsione finanziario triennale 2024- 2026, approvati con deliberazione Consiglio Comunale n.85 del 21/12/2023;
2. PEG 2024-2026 approvato con deliberazione Giunta Comunale n. 22 del 17.01.2024 ;

L'analisi del contesto (esterno ed interno) è contenuta nell'introduzione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2024-2026, di cui alla Sezione 2.3 del presente documento, qui richiamata integralmente.

SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Comune di Novara

Indirizzo: Via Fratelli Rosselli, 1, 28100 Novara NO, Italia

Codice fiscale/Partita IVA: C.F./P.IVA 00125680033

Codice Istat: 003106

Sindaco: Canelli Dott Alessandro

Numero dipendenti al 31 dicembre anno 2023: 654 complessivamente di cui a tempo determinato 9 dipendenti

Numero abitanti al 31 dicembre anno precedente: 103.641

Numero verde: 800500257

Centralino: 03213701

Fax: 03213703937

PEC: archivio@cert.comune.novara.it

Sito web istituzionale : www.comune.novara.it

2.1 VALORE PUBBLICO

Il Valore pubblico rappresenta l'insieme degli effetti positivi, sostenibili, duraturi e misurabili, sulla vita sociale, economica e culturale di una comunità, determinato dall'azione convergente dell'Amministrazione Pubblica, degli attori privati, degli stakeholder.

Il Valore pubblico è stato definito dalle "Linee guida per il piano della performance – Ministeri, n. 1, giugno 2017" del Dipartimento della Funzione pubblica, come il "miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio".

Il Decreto del Ministro per la pubblica Amministrazione n. 132/2022, all'art. 3, comma 1, lettera a) alinea 4), definisce il Valore Pubblico come "l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo".

Il valore pubblico è dunque generato quando le risorse a disposizione sono utilizzate in modo efficiente e riescono a soddisfare i bisogni del contesto socioeconomico in cui si opera.

Il Valore pubblico si riferisce sia al miglioramento degli impatti esterni prodotti dall'Amministrazione verso l'utenza e i diversi stakeholder, sia del benessere e della soddisfazione interna all'Ente (persone, organizzazione, relazioni).

In tale prospettiva, il Valore Pubblico si crea programmando obiettivi operativi specifici, come l'efficacia quanti-qualitativa, l'efficienza economico finanziaria, gestionale, ecc., sulla base di specifici driver come la semplificazione, la digitalizzazione, la piena accessibilità e le pari opportunità.

L'attività di programmazione del Comune di Novara, attraverso la quale sono stati definiti gli obiettivi, i percorsi mediante i quali conseguire e le relative risorse, si deve ricondurre alla definizione degli indirizzi ed obiettivi strategici definiti nelle linee programmatiche, come esplicitate nella Deliberazione del Consiglio Comunale n. 66 dell'11 novembre 2021 e che rispondono ai seguenti principi e valori:

- rendere la città più bella, non soltanto sotto il profilo del decoro urbano e della "cura" della stessa, ma anche sotto il profilo dell'offerta culturale e del rafforzamento delle relazioni sociali e dei servizi offerti alla comunità, nella convinzione che una città è fatta non soltanto delle sue strade, delle sue piazze e dei suoi monumenti ma anche e soprattutto dalla qualità delle relazioni sociali e al carattere dei suoi abitanti,
- innalzare i livelli occupazionali e l'attrattività della città per chi voglia venire ad insediarsi, ad aprire attività commerciali e creare lavoro,
- investire il *trend* demografico discendente della popolazione residente iniziato nel 2012 e che nel 2019, prima dell'arrivo della pandemia, aveva dato i primi timidi segnali di ripresa. Le dinamiche demografiche hanno orizzonti e dinamiche che si realizzano nel medio-lungo periodo, ma che necessariamente passano da politiche urbane ben precise.

La *vision* del Comune di Novara, prospettata dalle Linee di mandato 2019-2024, trova concretezza nel Documento Unico di Programmazione che è sempre stato impostato come un manifesto operativo per la creazione di valore pubblico, in cui anche nell'ottica della massima trasparenza dell'azione amministrativa, è reso evidente l'impatto dell'azione strategica in termini di miglioramento del benessere della comunità.

Le tematiche affrontate nelle linee programmatiche di mandato riguardano in particolare:

La città aperta, competitiva, pronta alle alleanze :si lavorerà per una città caratterizzata dalla presenza di nuovi insediamenti produttivi, logistici e commerciali, che concorrono ad abbassare drasticamente il tasso di disoccupazione e con la presenza di un sistema universitario e di un Ateneo forte e strutturato con nuove aree a disposizione per accogliere un numero crescente di studenti. Una parte del futuro di Novara ruota intorno alle parole chiave: formazione, ricerca, capitale umano e produzione. Le competenze distintive del territorio (ricerca e innovazione nel settore della chimica, ricerca scientifica nel settore della sanità, logistica,

enogastronomia, moda) dovranno diventare il traino per gli altri settori produttivi in modo da supportare un processo di riconversione delle strutture produttive preesistenti e di attrazione di innovazione;

La città delle persone: le priorità del mandato amministrativo sono il contrasto alla povertà e la risposta alle diverse forme di disagio sociale, lo sviluppo innovativo di interventi e servizi per gli anziani e le persone fragili e/o con disagio sociale, le politiche per la famiglia, per il sostegno alla genitorialità e la nascita, rafforzando l'attivazione di servizi per il lavoro, per promuovere azioni territoriali coordinate ed integrate. La priorità sarà anche quella di agire sulla qualità e quantità delle opportunità educative e formative in un contesto che favorisca la crescita e il benessere delle nuove generazioni, dai bambini agli adolescenti ai giovani. Si vuole sostenere la centralità dei giovani nelle politiche, per rafforzare la capacità di protagonismo ed autonomia, sviluppando progettualità negli ambiti del contrasto alla dispersione scolastica, dell'ampliamento delle opportunità educative, culturali e di socializzazione, del benessere psicofisico e sociale. Si vuole agire affinché lo sport, anche a livello locale, sia volano educativo, economico e sanitario. L'Amministrazione è convinta che l'edilizia sociale vada ripensata non solo in termini quantitativi e pubblici, ma anche attraverso l'*housing* sociale, con programmi che vedono affiancati il pubblico ed il privato e che pongano al centro l'attenzione alla qualità del vivere;

Continuiamo ad occuparci della bellezza della città: nei prossimi 5 anni la sfida sarà quella di assicurare ai contenitori culturali cittadini una crescita progressiva nello scenario regionale e nazionale, che vada oltre la fruizione riservata ai cittadini novaresi, attraverso la creazione di un sistema coordinato che produca ricadute per il tessuto economico cittadino, una maggiore efficienza dei servizi e una maggiore consapevolezza del valore dei nostri beni. L'Amministrazione intende attuare una strategia di *marketing* territoriale che possa avviare un processo di creazione di Novara come destinazione turistica a scala regionale e nazionale, lavorando principalmente su alcuni *asset* quali l'industria culturale (eventi, mostre, musei), il patrimonio culturale e paesaggistico, il tessuto commerciale. Verrà recuperato il ruolo degli storici mercati cittadini, primo fra tutti il Mercato Coperto di Viale Dante Alighieri, ognuno dei quali è caratterizzato da proprie tipicità che saranno mantenute e valorizzate, andando a marcare la valenza anche culturale e storica che molti di essi rappresentano;

La città continua a trasformarsi: l'azione politica e amministrativa si concentrerà sulla creazione e valorizzazione di concrete opportunità di sviluppo, concependo la pianificazione come uno strumento di adeguamento alle esigenze di un'economia in rapida evoluzione. Nei prossimi 5 anni si prevede di portare a termine gli interventi di trasformazione che sono stati avviati, nell'ottica della rigenerazione urbana nelle sue diverse componenti ed accezioni: rigenerazione di spazi ed aree dismesse, ma anche rigenerazione come ricambio sociale, con l'attrazione di nuovi residenti, rigenerazione come condivisione, attraverso un percorso che inglobi la pianificazione centrale con le idee, i progetti e le istanze di chi vive il territorio. Parallelamente è intenzione dell'Amministrazione iniziare un percorso per la realizzazione di un nuovo Piano Regolatore Generale per la città, percorso che dovrà coinvolgere tutte le forze tecniche, culturali e associative della comunità. Come negli anni passati, l'attenzione continuerà ad essere concentrata in egual misura sui progetti strategici, quelli che sono in grado di generare futuro e crescita economia in città, così come sui progetti di cura della città esistente, dei luoghi ed edifici pubblici, di relazione, di socialità e di studio, nei quartieri più periferici come nella città storica, per assicurare una adeguata qualità della città presente. Novara si doterà di un nuovo Piano Urbano di Mobilità Sostenibile (PUMS), attraverso il quale si intendono raggiungere 4 obiettivi generali:- garantire a tutti i cittadini una o più opzioni di trasporto che consentano lo spostamento sul territorio in funzione delle loro esigenze, migliorando l'efficacia e l'efficienza del trasporto delle persone e delle merci, - ridurre l'inquinamento atmosferico e acustico, il consumo energetico e le emissioni di gas serra, - migliorare la sicurezza della circolazione in generale (pedoni, ciclisti, automobilisti), - migliorare l'attrattiva del territorio e la qualità della vita degli spazi urbani a favore di sicurezza, economia e vita sociale;

La città cresce in modo sostenibile: l'Amministrazione realizzerà un Piano della Sostenibilità Ambientale della città di Novara, finalizzato a definire precisi standard relativamente alla sostenibilità del territorio novarese coerente con gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Tra le finalità che verranno implementate nel Piano vi è la verifica circa i principali indicatori ambientali e la messa a punto di precisi obiettivi da raggiungere su base annuale, pluriennale e in vista del 2030;

Il Comune si rinnova: Si attuerà una riorganizzazione della macchina comunale per essere in grado di gestire la complessità del contesto di riferimento, valorizzando il capitale umano interno, potenziando le competenze e attuando uno strutturale ricambio generazionale con l'innesto di nuove competenze e di nuove risorse. Verranno introdotti specifici piani di *welfare* aziendale e attivati profili di competenze nuove in tutti i settori per affrontare le sfide degli investimenti derivanti dal Piano Nazionale di Ripartenza e Resilienza, anche in virtù del ricambio generazionale in corso. Verrà implementata l'applicazione di misure di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare volte a incrementare la produttività individuale e organizzativa, anche mediante la continuazione della sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa (lavoro agile), garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscono penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

I risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria sono stati adottati dal Comune con delibera di CC n. 85 del 21/12/2023 "NOTA DI AGGIORNAMENTO AL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE (NADUP) 2024-2026 E BILANCIO DI PREVISIONE FINANZIARIO TRIENNALE 2024- 2026 - ESAME ED APPROVAZIONE" e come di seguito riportati:

| LINEA PROGRAMMATICA (DCC n. 66 dell'11/11/2021) | INDIRIZZI STRATEGICI | OBIETTIVI STRATEGICI |
|--|--|---|
| 1. LA CITTÀ APERTA, COMPETITIVA, PRONTA ALLE ALLEANZE | L'importanza dell'innovazione digitale e sociale | Implementare l'Agenda Digitale locale Realizzare un Comune digitale Avviare nuove esperienze di <i>Social Innovation</i> |
| 2. LA CITTÀ DELLE PERSONE | Politiche sociali, educative e giovanili: un sistema per costruire il futuro | Sostenere la famiglia Una comunità che cura Promuovere l'integrazione, l'inclusione sociale e sostenere l'accoglienza Promuovere il protagonismo giovanile Un sistema integrato di educazione ed istruzione 0-6 anni |
| | Lo sport come scuola di vita | Facilitare l'attività sportiva di tutti Valorizzare il sistema degli impianti sportivi pubblici |
| | Un nuovo modello abitativo | Garantire il diritto all'abitare attraverso il rinnovamento del patrimonio pubblico di edilizia residenziale Attenzione alla qualità del vivere (<i>housing</i> sociale, integrazione, coesione) |
| | Garantiamo pari opportunità e diritti, contro le discriminazioni | Contrastare la violenza di genere e gli ostacoli culturali e fisici |
| 3. CONTINUIAMO AD OCCUPARCI DELLA | La valorizzazione dei contenitori culturali della città | Rinnovare e riorganizzare gli spazi della Biblioteca Civica Musei in rete Arricchire l'offerta animativa e di intrattenimento della città |
| | Facciamo rete per il commercio e | Lavorare per rendere Novara una destinazione turistica Recuperare il ruolo dei mercatini |

| | | |
|--|--|--|
| BELLEZZA DELLA CITTÀ | il turismo | Valorizzare il tessuto commerciale |
| | Più verde a Novara | Potenziare il patrimonio di parchi e giardini come leva di sostenibilità |
| | Sicuro è bello | Dare una risposta al bisogno di sicurezza dei cittadini |
| 4. LA CITTÀ CRESCE IN MODO SOSTENIBILE | Valorizzazione del territorio, trasformazione e rigenerazione urbana | Nuovo Piano Regolatore Generale Il riuso delle risorse urbane |
| | Una città più vivibile in tutti i quartieri | Curare la città esistente e gli spazi urbani Rifunzionalizzare gli impianti sportivi comunali |
| | Grandi opere - PNRR | Rafforzare il ruolo del Comune all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza |
| | Il riordino della mobilità | Pianificare la mobilità in modo razionale ed efficace |
| 5. LA CITTÀ CRESCE IN MODO SOSTENIBILE | Affrontiamo insieme la sfida della sostenibilità | Promuovere la mobilità sostenibile Potenziare la raccolta differenziata dei rifiuti |
| 6. IL COMUNE SI RINNOVA | Sosteniamo l'impegno e la passione di chi lavora per i cittadini | Piano di rafforzamento amministrativo |
| | Manteniamo i conti in ordine, semplifichiamo la burocrazia | Gestire, mantenere, incrementare il patrimonio immobiliare del Comune Gestire le risorse dell'ente in modo equo ed efficiente Efficientare il sistema delle entrate e implementare azioni di recupero dell'evasione fiscale e tributaria |

Nella tabella che segue è evidenziato il raccordo tra gli indirizzi strategici ed obiettivi strategici come definiti e le missioni del bilancio, così come previsto dal Principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio

| MISSIONE DEL BILANCIO | OBIETTIVI STRATEGICI |
|--|---|
| 01 - Servizi istituzionali generali e di gestione | Implementare l'Agenda Digitale locale Realizzare un Comune digitale Piano di rafforzamento amministrativo Gestire, mantenere, incrementare il patrimonio immobiliare del Comune Gestire le risorse dell'ente in modo equo ed efficiente Efficientare il sistema delle entrate e implementare azioni di recupero dell'evasione fiscale e tributaria |
| 03 - Ordine pubblico e sicurezza | Dare una risposta al bisogno di sicurezza dei cittadini |
| 04 - Istruzione e diritto allo studio | Un sistema integrato di educazione ed istruzione 0-6 anni |
| 05 - Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali | Rinnovare e riorganizzare gli spazi della Biblioteca Civica Musei in rete Arricchire l'offerta animativa e di intrattenimento della città |

| | |
|--|---|
| 06 - Politiche giovanili, sport e tempo libero | Promuovere il protagonismo giovanile Facilitare l'attività sportiva di tutti Valorizzare il sistema degli impianti sportivi pubblici |
| 07 - Turismo | Lavorare per rendere Novara una destinazione turistica |
| 08 - Assetto del territorio ed edilizia abitativa | Garantire il diritto all'abitare attraverso il rinnovamento del patrimonio pubblico di edilizia residenziale Attenzione alla qualità del vivere Nuovo Piano Regolatore Generale Il riuso delle risorse urbane Curare la città esistente e gli spazi urbani Rifunzionizzare gli impianti sportivi comunali |
| 09 -Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente | Potenziare il patrimonio di parchi e giardini come leva di disponibilità Potenziare la raccolta differenziata dei rifiuti |
| 10 - Trasporti e diritto alla mobilità | Pianificare la mobilità in modo razionale ed efficace Promuovere la mobilità sostenibile |
| 12 - Diritti sociali, politiche sociali e famiglia | Avviare nuove esperienze di Social Innovation Sostenere la famiglia Una comunità che cura Promuovere l'integrazione, l'inclusione sociale e sostenere l'accoglienza Contrastare la violenza di genere e gli ostacoli culturali e fisici |
| 14 - Sviluppo economico e competitività | Attrarre e sostenere investimenti Recuperare il ruolo dei mercati Valorizzare il tessuto commerciale Rafforzare il ruolo del Comune all'interno del PNRR |
| 15 - Politiche del lavoro e la formazione professionale | Piano straordinario per il lavoro |

| Strumento di programmazione | Documento | Cadenza | Tempistica |
|------------------------------------|---|----------------|--|
| Linee programmatiche di mandato | Rendicontazione annuale sullo stato di attuazione | annuale | In concomitanza con il Rendiconto di gestione, entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento |
| | Rendicontazione di fine mandato | mandato | Entro 60 giorni dalla scadenza del mandato |
| Documento Unico di Programmazione | Report intermedio sullo stato di attuazione degli obiettivi strategici ed operativi | semestrale | Entro il 31 agosto dell'anno di riferimento |
| | Relazione annuale sullo stato di attuazione degli obiettivi strategici ed operativi | annuale | Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento |

Per conseguire valore pubblico, attraverso lo sviluppo e l'organizzazione ottimali dei servizi e dei processi nonché degli strumenti sottesi e strumentali, i sistemi informativi sono essenziali, ai fini dell'accessibilità e della fruibilità dei medesimi.

Lo sviluppo delle iniziative legate alla digitalizzazione comprese nel PNRR, permetteranno (dovrebbero permettere), di evolvere i sistemi informativi potendo contare su risorse cospicue, ancorché debba essere

considerato l'effetto e le conseguenze che queste nuove disponibilità potranno avere sull'incremento dei costi dei servizi, in un mercato già caratterizzato da un andamento inflattivo e da relativa scarsità sul lato dell'offerta.

In relazione all'accessibilità dei propri sistemi informativi, intesi come capacità di erogare servizi e fornire le informazioni in modalità fruibile, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari, il Comune di Novara dà attuazione alla Direttiva UE 2016/2102, al D.Lgs 10 agosto 2018, n. 106, alla Legge 9 gennaio 2004 n. 4 ed alle Linee Guida sull'accessibilità degli strumenti informatici emanate da AgID. Nel rispetto dei contenuti delle suddette Linee Guida sull'accessibilità degli strumenti informatici, che indirizzano le pubbliche amministrazioni verso l'erogazione di servizi sempre più accessibili, è effettuata l'analisi completa dei siti web istituzionali e la compilazione delle relative dichiarazioni di accessibilità sulla piattaforma <https://form.agid.gov.it>. Analogamente sono stati definiti e pubblicati nell'apposita piattaforma presente sul sito dell'Agenzia per l'Italia digitale gli obiettivi annuali di accessibilità.

Il Comune di Novara ha individuato, ai sensi dell'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale il Dirigente del Settore Servizi per la struttura tecnologica dell'Ente e per la *Smart City* quale Responsabile della transizione digitale, Deliberazione della Giunta Comunale n.37 del 29/01/2020, affidandogli i conseguenti processi di riorganizzazione, finalizzati alla realizzazione di un'amministrazione digitale e aperta, di servizi facilmente utilizzabili e di qualità, attraverso una maggiore efficienza ed economicità attribuendogli compiti di coordinamento e di impulso ai processi di reingegnerizzazione dei servizi, quali in particolare:

- a) coordinamento strategico dello sviluppo dei sistemi informativi, di telecomunicazione e fonia, in modo da assicurare anche la coerenza con gli standard tecnici e organizzativi comuni;
- b) indirizzo e coordinamento dello sviluppo dei servizi, sia interni che esterni, forniti dai sistemi informativi di telecomunicazione e fonia dell'amministrazione;
- c) indirizzo, pianificazione, coordinamento e monitoraggio della sicurezza informatica relativamente ai dati, ai sistemi e alle infrastrutture anche in relazione al sistema pubblico di connettività, nel rispetto delle regole tecniche vigenti;
- d) accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici e promozione dell'accessibilità anche in attuazione di quanto previsto dalla legge 9 gennaio 2004, n. 4;
- e) analisi periodica della coerenza tra l'organizzazione dell'amministrazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, al fine di migliorare la soddisfazione dell'utenza e la qualità dei servizi nonché di ridurre i tempi e i costi dell'azione amministrativa;
- f) cooperazione alla revisione della riorganizzazione dell'amministrazione ai fini di cui alla lettera e);
- g) indirizzo, coordinamento e monitoraggio della pianificazione prevista per lo sviluppo e la gestione dei sistemi informativi di telecomunicazione e fonia;
- h) progettazione e coordinamento delle iniziative rilevanti ai fini di una più efficace erogazione di servizi in rete a cittadini e imprese mediante gli strumenti della cooperazione applicativa tra pubbliche amministrazioni, ivi inclusa la predisposizione e l'attuazione di accordi di servizio tra amministrazioni per la realizzazione e compartecipazione dei sistemi informativi cooperativi;
- i) promozione delle iniziative attinenti l'attuazione delle direttive impartite dal Presidente del Consiglio dei Ministri o dal Ministro delegato per l'innovazione e le tecnologie;
- j) pianificazione e coordinamento del processo di diffusione, all'interno dell'amministrazione, dei sistemi di posta elettronica, protocollo informatico, firma digitale o elettronica, sistemi di identità e domicilio digitale e delle norme in materia di accessibilità e fruibilità nonché del processo di integrazione e interoperabilità tra i sistemi e servizi dell'amministrazione comunale.

La strategia della trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione, declinata nel Piano triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione intende promuovere lo sviluppo sostenibile, etico ed inclusivo, attraverso l'innovazione e la digitalizzazione al servizio delle persone, delle comunità e dei territori, nel rispetto della sostenibilità ambientale. Tra i principi guida contenuti nel Piano assume particolare rilevanza quello definito come Servizi inclusivi e accessibili, ove si richiede che le pubbliche amministrazioni debbano progettare servizi pubblici digitali che siano inclusivi e che vengano incontro alle diverse esigenze delle persone e dei singoli territori;

Il Comune di Novara, aderendo alla Misura 1.4.1 "Esperienza del Cittadino nei servizi pubblici" del PNRR sta riprogettando il proprio sito web istituzionale ed i servizi online erogati tramite lo stesso anche in un'ottica di maggiore accessibilità ed inclusività, con l'obiettivo di una elevata rispondenza alle specifiche tecniche e alle raccomandazioni contenute nelle linee guida WCAG 2.1 (Web Content Accessibility Guidelines)

Nello specifico si è proceduto all'adozione di piattaforme per i servizi online, allo scopo di migliorare l'esperienza del cittadino nei servizi pubblici, uniformando e rendendo maggiormente accessibili i servizi esistenti, anche mediante la revisione dei processi sottesi.

Si riportano, in via esemplificativa e non esaustiva alcuni dei principali processi implementati:

- Presentazione in formato digitale delle pratiche edilizie attraverso lo sportello unificato sue-suap;
- Presentazione in formato digitale delle domande di partecipazione alle procedure concorsuali e selettive (INPA);
- Prenotazione on-line e on.site per i servizi degli sportelli via web e via app;
- Acquisto biglietti musei ed eventi on-line;
- Calcolo tasse TARI - TASI - IMU - ILLUMINAZIONE VOTIVA
- Servizi educativi on line:
 - iscrizione asili nido
 - Pre-iscrizione servizio pre e post scuola
 - calcolo e pagamento rette asili nido
- Pagamento multe
- Servizi Anagrafici: certificazioni online, cambi residenza e indirizzi per:
 - Cambio indirizzo
 - Richiesta residenza
 - Schedario Anagrafico
 - Consultazione pratiche
- ANPR - Banca dati nazionale, certificazioni anagrafiche sito del Ministero degli Interni certificati scaricabili (anche plurimi):
 - Nascita
 - Matrimonio
 - Cittadinanza
 - Esistenza in vita
 - Residenza
 - Stato civile
 - Stato di famiglia
 - Stato di famiglia e di stato civile
 - Stato di famiglia con rapporti di parentela
- Cartella sociale (servizi sociali).
- Implementazione del SIT (Sistema informativo territoriale) con l'avvio della variante al PRGC

Per quanto riguarda il sistema informativo, inoltre:

è stata avviata negli esercizi precedenti e si concluderà nel 2024, in attuazione del PNRR, Investimento 1.2 Abilitazione Al Cloud per le Pa Locali, la migrazione in cloud di almeno 21 applicazioni "Core" (atti amministrativi, Finanziaria e personale, servizi demografici ed elettorali,, SUAP-SUE e PRG/GIS) avvalendosi del modello "Aggiornamento in sicurezza di applicazioni in Cloud" come delineato nella Strategia Nazionale per il Cloud;

è in avanzata fase di attuazione l'Integrazione dei sistemi di autenticazione (Investimento 1.4 "Servizi E Cittadinanza Digitale", Misura 1.4.4 "Estensione Dell'utilizzo Delle Piattaforme Nazionali Di Identità Digitale - Spid Cie")

E' in fase di Integrazione l'appIO con almeno 50 servizi, di cui 16 già attivi (Investimento 1.4 "Servizi E Cittadinanza Digitale", Misura 1.4.3 "Adozione App Io")

- è implementato sul nodo nazionale il sistema PagoPA per la tassonomia nazionale applicabile (Investimento 1.4 "Servizi E Cittadinanza Digitale", Misura 1.4.3 "Adozione Piattaforma Pagopa");
- E' attiva la Piattaforma notifiche digitali degli atti pubblici SEND (Misura 1.4.5 "Piattaforma Notifiche Digitali")
- E' in via di attivazione l'interoperabilità con la Piattaforma Digitale Nazionale Dati PDND, Misura 1.3.1 per 6 servizi.

2.2 PERFORMANCE

IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance per il Comune di Novara si sviluppa attraverso un sistema integrato di programmazione e controllo, tramite il quale sono definiti gli obiettivi (strategici, operativi, di gestione - ordinari istituzionali -) e specifici obiettivi relativi alla prevenzione della corruzione e della trasparenza e legalità, le risorse necessarie al loro raggiungimento e le relative responsabilità, per ciascun Centro di Responsabilità, sulla base delle previsioni contenute nel vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato con delibera di Giunta Comunale n. 353 del 23.12.2014 e nel vigente Regolamento sul Sistema dei Controlli interni adottato con delibera di Consiglio Comunale n. 4 del 28 gennaio 2013.

Il Piano della performance pone le basi per valorizzare le disposizioni normative adottate con i seguenti provvedimenti legislativi:

- Decreto Ministro pubblica Amministrazione 28 novembre 2023
- Decreto Legislativo 222 del 13 dicembre 2023 *“in fase di predisposizione del PIAO l’Ente pubblica sul proprio Sito istituzionale le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle pubbliche amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità e gli obiettivi di performance finalizzati all’inclusione e all’accessibilità delle persone con disabilità ed invia alle Associazioni rappresentative delle persone con disabilità iscritte al RUNTS che abbiano una presenza significativa sul territorio una comunicazione volta a sollecitare la formulazione di proposte che il Dirigente Responsabile dell’Inclusione sociale ai sensi dell’art. 6 comma 2 bis del Decreto-legge 80 del 2021. Il Dirigente provvede al coordinamento dell’elaborazione di obiettivi di performance volti ad assicurare l’inclusione e l’accessibilità delle persone con disabilità.*
- *Prima dell’approvazione del PIAO, gli obiettivi che hanno impatto sull’inclusione e l’accessibilità delle persone con disabilità sono pubblicati e viene sollecitata con una comunicazione scritta la produzione di osservazioni e proposte da parte delle Associazioni rappresentative delle persone con disabilità iscritte al RUNTS che abbiano una presenza significativa sul territorio. Tali osservazioni sono rilevate ed elaborate dal Dirigente Responsabile dell’Inclusione sociale che elabora una relazione contenente una valutazione dell’opportunità ed effettiva possibilità di adottare le proposte ricevute. L’Amministrazione tiene conto della relazione nella elaborazione della versione finale del PIAO.*
- *Qualora l’Amministrazione lo ritenga opportuno, anche su proposta del Dirigente Responsabile dell’Inclusione sociale, l’Ente può attivare tavoli di partecipazione in presenza o in via telematica con i rappresentanti delle Associazioni al fine di approfondire le tematiche e dare maggiore spazio alla partecipazione.*
- *In considerazione della data di entrata in vigore del Decreto Legislativo 222 del 2023, che risulta non compatibile con il ciclo di programmazione 2024-26, tale previsione trova piena attuazione a partire dal 2025”*
- **Legge 24 febbraio 2023, n. 13 e Circolare 3 gennaio 2024, n. 1, prot. 2449, emanata dalla Ragioneria generale dello Stato e dal Dipartimento della Funzione pubblica** *“...nell’ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento....”*

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2024-2026

Il Piano della performance, contiene al suo interno gli obiettivi dell’Ente, per i quali sono previsti fasi, tempi ed indicatori utili alla misurazione e valutazione della "performance", intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un’entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita. Gli obiettivi sono declinati per i singoli Settori (articolazioni organizzative) dell’Ente per dare attuazione alle linee di indirizzo strategiche dell’Amministrazione. Esprimono la definizione delle attività

necessarie per il raggiungimento delle priorità del periodo di riferimento della programmazione, con azioni capaci di produrre effetti verso la cittadinanza, volte al miglioramento dei processi gestiti e del livello di efficienza dell'attività ordinaria. Il relativo raggiungimento viene misurato sulla base di specifici indicatori e relativi *target*.

Gli obiettivi strategici non esauriscono le attività complesse dell'Ente; un numero consistente di attività, infatti, attiene ad obiettivi istituzionali ossia ad attività, più o meno consolidate e ricorrenti, che garantiscono il funzionamento dell'Ente e i servizi standard dallo stesso erogati.

Attraverso il Piano della Performance vengono assegnati ai responsabili dei settori gli obiettivi, nonché le dotazioni strumentali, umane e finanziarie necessarie alla loro realizzazione.

Oltre agli obiettivi strategici ed ordinari, viene anche misurata e valutata la *performance* di Ente collegata al raggiungimento di **obiettivi generali** definiti in fase di programmazione. Tali obiettivi generali garantiscono il comportamento gestionale uniforme dell'Amministrazione, nonché il miglioramento dei processi interni con particolare riguardo al tema della trasparenza e anticorruzione e alla gestione complessiva delle risorse economiche e a partire dall'anno in corso il rispetto dei tempi di pagamento come obiettivo generale fissato per tutte le pubbliche amministrazioni in attuazione dell'articolo 4-bis del decreto legge 24 febbraio 2023 n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41.

Il **Piano dettagliato degli obiettivi-Piano della performance** contiene per ognuno dei 14 Settori la descrizione degli obiettivi di gestione nelle quali sono indicati:

1. gli obiettivi da conseguire, con titoli che ne evocano le finalità e i contenuti;
2. il Dirigente Responsabile;
3. le finalità che permettono una lettura in un'ottica di programmazione, consentendo successive considerazioni sul grado di efficacia ed efficienza dell'attività svolta;
4. i risultati attesi che si prevede di raggiungere; gli indicatori di risultato e relativi target attesi;
5. le strutture interne all'Ente coinvolte nella realizzazione degli obiettivi.

LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il sistema di misurazione e valutazione definisce la *performance* organizzativa come "il contributo che un'area di responsabilità, comunque denominata, o l'organizzazione nel suo complesso apportano, attraverso la propria azione, al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholders*".

Per il Comune di Novara la *performance* organizzativa a livello generale di ente individua i seguenti indicatori attinenti alla gestione finanziaria del bilancio del Comune di Novara, alla gestione del personale, con i *corrispondenti target 2024/2026*:

| INDICATORE | DEFINIZIONE | VALORE ATTESO | | |
|-------------------------------------|--|---------------|-----------|-----------|
| | | Anno 2024 | Anno 2025 | Anno 2026 |
| La dimensione economico-finanziaria | Rigidità strutturale di bilancio - incidenza spese rigide su entrate correnti | 31,016 | 31,216 | 31,322 |
| | Entrate correnti - realizzazione delle previsioni di competenza concernenti le | 92,999 | 95,261 | 95,081 |

| | | | | |
|--|--|---|---------|--------|
| | entrate correnti | | | |
| | Investimenti - incidenza investimenti su spesa corrente e in conto capitale | 32,430 | 37,030 | 10,370 |
| | Investimenti - investimenti complessivi pro capite | 467,733 | 590,229 | 119,70 |
| | Debiti non finanziari - smaltimento debiti commerciali | 56,579 | - | - |
| | Spese di personale - incidenza spesa personale sulla spesa corrente | 28,139 | 28,801 | 28,801 |
| | Spesa per assunzioni con contratti flessibili 2024 rispetto alla spesa relativa alla medesima fattispecie per il 2009 (al netto delle esclusioni previste per legge) | Percentuale di spesa per assunzioni con contratti flessibili 2024 rispetto alla spesa relativa alla medesima fattispecie per il 2009 (al netto delle esclusioni previste per legge) ≤ 1 | | |

| INDICATORE | DEFINIZIONE | VALORE ATTESO |
|-----------------------------|--|---|
| La dimensione organizzativa | Mantenimento della medesima incidenza di ferie arretrate del personale | Numero totale giorni di ferie arretrate al 01/01 dell'anno di riferimento / Numero totale giorni di ferie arretrate al 01/01 dell'anno precedente ≤ 1 |

| | |
|---|---|
| Linee programmatiche | Il Comune si rinnova |
| Indirizzi Strategici | Sosteniamo l'impegno e la passione di chi lavora per i cittadini |
| Obiettivo operativo | Consolidamento del lavoro a distanza al fine di ricercare il corretto equilibrio fra le esigenze organizzative, di miglioramento della produttività, di riduzione degli spostamenti, di minor utilizzo degli spazi di lavoro con la qualità (intesa come benessere) di vita del personale |
| Mantenimento modalità di lavoro flessibili | |
| Descrizione obiettivo | Il lavoro agile è una modalità organizzativa del lavoro consolidata per il Comune, anche |

| | | | |
|--|---|--------------------|------------------|
| | con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei locali dell'ente e in parte all'esterno di questi, garantendo le medesime prestazioni ma consentendo il miglioramento del benessere dei lavoratori coinvolti. | | |
| Obiettivi operativi di ente | | Data Inizio | Data Fine |
| Consolidamento dell'organizzazione di lavoro agile | | 1/1/2024 | 31/12/2026 |
| Indicatori | Valore Atteso anno 2024 | | |
| Consolidamento dell'organizzazione lavoro agile | Per i lavoratori potenzialmente agili: Consolidare le modalità di lavoro agile in essere mantenendo attivi i progetti in essere nell'anno precedente e sviluppandone in altre unità organizzative. | | |

Per tutti i settori è individuato il seguente obiettivo di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza:

| DESCRIZIONE | INDICATORE DI RISULTATO | VALORE ATTESO |
|--|--|--|
| La legalità dell'azione amministrativa | Percentuale sezioni e sottosezioni di Amministrazione Trasparente aggiornate secondo quanto previsto dal Piano Triennale | Aggiornamento uguale o superiore al 95% delle sezioni e sottosezioni |

Per tutti i Dirigenti in attuazione dell'articolo 4-bis del decreto legge 24 febbraio 2023 n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41 è individuato il seguente obiettivo che, in relazione alle singole fasi del processo di pagamento, distingue i tempi impiegati dalle strutture amministrative, rispetto a quelli impiegati dal settore finanziario, per il pagamento delle fatture commerciali.

| INDICATORE | DEFINIZIONE | VALORE ATTESO |
|-------------------------------------|---|--|
| La dimensione economica finanziaria | Rispetto dei tempi di conclusione della fase autorizzativa del pagamento delle fatture commerciali per ogni settore | Ritardo medio dei tempi di conclusione della fase autorizzativa della liquidazione delle fatture: <u>negativo</u> : in anticipo rispetto alla scadenza del termine di pagamento < ai 20 giorni <u>nessuno</u> : rispettati i tempi per il pagamento =20 giorni |
| | Rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali per tutti i settori dell'ente | Ritardo medio dei tempi di pagamento: <u>negativo</u> : in anticipo rispetto alla scadenza del termine di pagamento < ai 30 giorni <u>nessuno</u> : rispettati i tempi per il pagamento =30 giorni |

PERFORMANCE DI SETTORE E INDIVIDUALE

Con riguardo alla *performance* di settore e individuale, si fa riferimento alle schede allegate che costituiscono l'indirizzo operativo per la gestione e il parametro di riferimento principale per la valutazione del grado di conseguimento dei risultati assegnati.

2.3 ANTICORRUZIONE

Con la Legge n. 190/2012 sono state approvate le "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" che introducono nell'ordinamento nazionale un sistema organico di prevenzione della corruzione, caratterizzato da due livelli strategici:

- nazionale, mediante la predisposizione del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) di volta in volta approvato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione;
- decentrato, mediante la predisposizione da parte di ogni amministrazione pubblica di un piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il Comune di Novara con deliberazione della Giunta Comunale n. 186 del 12/04/2022 ha approvato il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024, fatto salvo ogni successivo aggiornamento del Piano necessario per conformarsi ai provvedimenti attuativi ex art. 6 D.L. 80/2021,, cui si rimanda quale parte integrante e sostanziale del presente Piano.

Nella stesura del piano si è tenuto conto delle esigenze di aggiornamento emerse, nel periodo di attuazione del PTPCT, nella costante attività di interlocuzione tra il RPCT e i Responsabili delle strutture organizzative dell'ente, a conferma di un metodo finalizzato ad implementare la il Piano quale strumento di miglioramento dell'azione amministrativa.

3.1 Struttura Organizzativa

La logica organizzativa attuata dal Comune di Novara è definita dalle seguenti linee operative:

- 1) impostazione di una espansiva politica assuntiva delle risorse umane necessaria per colmare il gap negativo sui trends assunzionali degli ultimi anni che stava portando l'Ente ad un vero e proprio "collasso produttivo". Un dato su tutti: dal 31/12/2010 al 31/12/2021 il saldo assunti/cessati aveva fatto registrare un dato negativo pari a -229 facendo passare il numero dei dipendenti da 864 a 635 con una contrazione della forza lavoro pari quindi al 26,50%;
- 2) verticalizzazione delle funzioni trasversali dell'Ente con conseguente creazione di pool ad elevato livello di specializzazione "a servizio" dell'intero apparato burocratico amministrativo: ne sono esempi l'implementazione dei Settori di STAFF ;
- 3) valorizzazione del "capitale umano" con interventi formativi specifici, alla luce anche delle sfide sul valore pubblico il comune ha adottato uno specifico piano formativo e ha stretto una collaborazione pluriennale con l'Università del Piemonte Orientale .

La struttura organizzativa permanente del Comune prevede i seguenti livelli organizzativi:

- Direzione strategica
- Direzione operativa
- Aree Funzionali
- Settori
- Unità Organizzative

La **Direzione Strategica** comprende le seguenti figure istituzionali:

- Sindaco
- Direttore Generale
- Segretario Generale

Alla Direzione Strategica sono affidate le seguenti funzioni:

- a) Pianifica l'attività del Comune per realizzare il Programma di Governo, approvato dal Consiglio Comunale, nei documenti previsionali e programmatici di bilancio.
- b) Realizza l'integrazione tra indirizzi politici ed attività gestionale, definendo i contenuti di programmi e progetti, finalizzata all'elaborazione del Piano esecutivo di gestione.
- c) Persegue livelli ottimali di efficacia e di efficienza, secondo le direttive impartite dal Sindaco.

La Direzione Strategica è sovraordinata rispetto alle Aree, ed è responsabile dei risultati complessivi dell'Ente.

La Direzione Operativa comprende le seguenti figure:

- Direttore Generale
- Segretario Generale

Alla **Direzione Operativa** sono affidate funzioni proprie, nel rispetto di quanto sancito dalle disposizioni di legge del Testo Unico, dallo Statuto del Comune e dai Regolamenti in materia.

Il Direttore Generale e il Segretario Generale sono tenuti ad un costante coordinamento operativo nella piena separazione dei rispettivi ruoli:

- Il **Direttore Generale** è il soggetto che realizza il punto di coesione tra gli indirizzi di governo e la gestione. E' di supporto nell'attività di pianificazione e programmazione del Sindaco e della Giunta Comunale nonché per il controllo dei risultati della gestione dei servizi che agiscono per il raggiungimento degli obiettivi gestionali definiti nella Relazione Previsionale e Programmatica ed esplicitati nel Piano Esecutivo di Gestione e nel Piano dettagliato degli Obiettivi.
- Il **Segretario Generale** è il soggetto al quale il Sindaco si affida per garantire la legittimità degli atti amministrativi del Comune, attraverso compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico

amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle Leggi, allo Statuto ed ai Regolamenti; è riferimento per l'attività contrattuale dell'Ente (appalti e contratti), tenuto conto della potestà di rogare i contratti nei quali il Comune è parte, nonché per l'organizzazione e la comunicazione istituzionale interna ed esterna del Comune.

I **Settori** sono determinati sulla base di aggregazione di funzioni che rispondono ai principi generali di efficienza, efficacia ed economicità e rendono possibile l'attuazione delle linee programmatiche dell'Amministrazione così come definite negli atti di pianificazione, programmazione e attuazione adottati.

I Settori sono caratterizzati da omogeneità funzionale, con riferimento ai servizi forniti o alle competenze richieste o alla tipologia di domanda servita, sono dotati di autonomia funzionale rispetto all'attività di altri Servizi operanti nell'ambito della stessa Area.

Al Settore è preposto un Dirigente.

Le **Unità Organizzative** rappresentano il livello di raccordo tra la macro e la microstruttura del Comune di Novara.

Alle Unità Organizzative sono attribuite funzioni di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado d'autonomia gestionale ed organizzativa; attività con contenuti di professionalità e specializzazione, attività di staff e/o studio, di ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo.

Alle Unità Organizzative di norma è preposto un dipendente di categoria D titolare di posizione organizzativa.

Nell'ambito dell'assetto organizzativo del Comune di Novara possono essere istituite strutture temporanee, denominate **Unità di Progetto**, per il perseguimento di obiettivi complessi e la realizzazione di progetti di rilevanza comunale, che richiedono competenze interdisciplinari e trasversali rispetto alla struttura organizzativa permanente.

L'atto istitutivo di una Unità di Progetto deve indicare:

- gli obiettivi da perseguire, i tempi di completamento del progetto ed eventuali scadenze intermedie;
- le attribuzioni ed i poteri specifici del responsabile del progetto;
- le modalità di verifica dello stato di avanzamento;
- le risorse umane, strumentali e finanziarie eventualmente assegnate;
- le modalità di raccordo con le strutture permanenti e di eventuale condivisione delle risorse.

Con il Piano Esecutivo di Gestione, in accordo con il Piano dettagliato degli obiettivi, o con variazioni allo stesso possono essere individuati progetti di natura trasversale che coinvolgono personale appartenente a più unità organizzative dell'Ente anche di massima dimensione.

Il progetto, coerentemente con il sistema di valutazione, definisce il personale - anche dirigente - e le percentuali di riferimento, nonché le risorse strumentali e finanziarie eventualmente assegnate.

Strutture di Staff, Strutture Specialistiche, Gruppi di Lavoro

Nell'ambito dell'assetto organizzativo del Comune di Novara possono essere costituiti Servizi o Unità Organizzative di Staff o Specialistiche alle quali, in relazione ai contenuti specialistici o al grado di complessità, è preposto un Dirigente o un Funzionario.

L'atto istitutivo delle strutture e dei gruppi di lavoro deve indicare:

- a) gli obiettivi da perseguire, i tempi di completamento delle attività ed eventuali scadenze intermedie;
- b) le attribuzioni ed i poteri specifici del responsabile della struttura;
- c) le modalità di verifica dello stato di avanzamento;
- d) le risorse umane, strumentali e finanziarie eventualmente assegnate;
- e) le modalità di raccordo con le strutture permanenti e di eventuale condivisione delle risorse.

Le Unità di Integrazione Temporanea sono unità organizzative finalizzate a favorire l'integrazione temporanea di differenti strutture attorno a progetti o processi interfunzionali richiedenti apporti congiunti e

coordinati.

L'atto istitutivo delle Unità di Integrazione Temporanea deve indicare:

- a) gli obiettivi da perseguire, i tempi di completamento delle attività ed eventuali scadenze intermedie;
- b) le attribuzioni ed i poteri specifici del responsabile della struttura;
- c) le modalità di verifica dello stato di avanzamento;
- d) le risorse umane, strumentali e finanziarie eventualmente assegnate;
- e) le modalità di raccordo con le strutture permanenti e di eventuale condivisione delle risorse.

Organigramma

La riorganizzazione del Comune di Novara a seguito del nuovo mandato amministrativo è stata adottata dalla Giunta Comunale con atto n. 10 del 12/01/2022, con la quale è stata approvata la nuova macrostruttura, successivamente modificata con deliberazione della Giunta Comunale n. 306 del 14/06/2022.

In **Staff al Direttore Generale** è prevista direzione dei Settori Staff Direzionale e Staff Nuovo Piano Regolatore.

In **Staff al Segretario Generale** è prevista la Segreteria Generale e l'Avvocatura Civica.

Sono stati costituiti n. 12 settori di linee che dipendono direttamente dal Direttore Generale

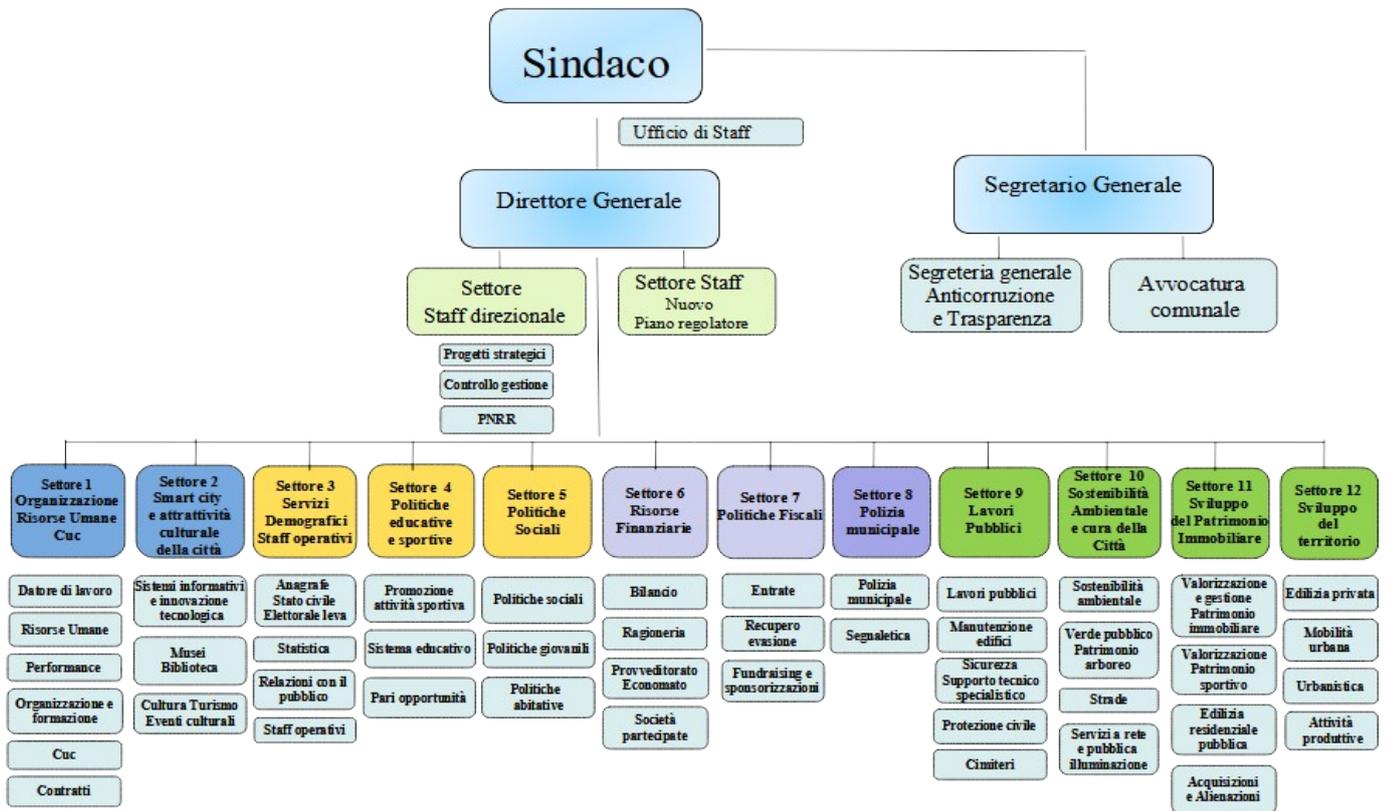
Macrostruttura

Il vertice amministrativo dell'Ente ha formulato un'analisi organizzativa, con particolare attenzione alla dimensione di pianificazione e programmazione e con uno sguardo maggiormente incentrato sul versante delle funzioni di valorizzazione ambientale, di cura della città e dei servizi tecnici, e sulla necessità di superare la frammentazione delle funzioni puntando all'efficientamento della gestione e valorizzazione del patrimonio comunale in un'unica Area, la struttura del Comune di Novara è articolata in ambiti funzionali, quale macro livello organizzativo in cui sono definiti i settori a capo dei quali sono posti i dirigenti a cui sono affidate le responsabilità relative sia alle attività di carattere istituzionale che assicurino le funzioni permanenti dell'Ente che quelle dedicate alla progettazione strategica del PNRR e del Nuovo Piano Regolatore.

Inoltre, per garantire un'efficace integrazione nell'ambiente di lavoro delle persone con disabilità, secondo quanto disposto dal D.Lgs. n. 165/2001 e dal D.lgs 222/2023 sono identificati i disability manager, ciascuno per la propria competenza:

- nel dirigente competente in materia di personale, il responsabile dei processi di inserimento nei luoghi di lavoro che svolge le seguenti funzioni: cura i rapporti con il centro per l'impiego territorialmente competente per l'inserimento lavorativo dei disabili, nonché con i servizi territoriali per l'inserimento mirato; predispone, sentito il medico competente, gli accorgimenti organizzativi e propone, ove necessario, le soluzioni tecnologiche per facilitare l'integrazione al lavoro; verifica l'attuazione del processo di inserimento, recependo e segnalando ai servizi competenti eventuali situazioni di disagio e di difficoltà di integrazione;
- nel dirigente competente in materia di politiche sociali, il responsabile dei processi di inserimento al lavoro nei confronti dell'utenza, che ne cura e monitora gli specifici progetti di inserimento nell'ambito del territorio comunale.

La attuale struttura organizzativa è rappresentata come segue:



Livelli di responsabilità organizzativa

I ruoli di responsabilità all'interno del Comune di Novara sono stati definiti nel rispetto delle peculiarità previste dalla normativa e dalla contrattazione collettiva nazionale ed integrativa; sono presenti storicamente sia le posizioni di funzioni dirigenziali sia le posizioni organizzative.

Dirigenza

L'attuale dotazione organica prevede 14 posizioni dirigenziali attualmente tutte coperte

| Tipologie di contratto | Consistenza numerica per ogni tipologia di contratto |
|---|--|
| Contratto a tempo indeterminato | n.11 |
| Contratto a tempo determinato ex art.110 c.1 | n.2 |
| Contratto a tempo determinato ex art. 110 c.2 | n.1 |

Posizioni Organizzative

Nel vigente regolamento di organizzazione è normata l'Area delle Posizioni Organizzative adeguata al dettato contrattuale del CCNL 21/05/2018 relativo al personale del comparto funzioni locali, triennio 2016-2018. L'Area delle Posizioni Organizzative vigente è stata istituita con determina dirigenziale n.138 del 22/06/2022. Le posizioni organizzative si collocano come organi amministrativi/ tecnici intermedi di responsabilità diretta di prodotto e di risultato tra la dirigenza ed i dipendenti e sono attribuite al personale di ruolo con contratto a tempo indeterminato "full time" appartenente alla categoria D.

L'attuale struttura organizzativa prevede l'individuazione di 47 posizioni organizzative

| SETTORE | UNITÀ ORGANIZZATIVA |
|-------------------|-------------------------------------|
| STAFF DIREZIONALE | 1 - UOC: programmazione e reporting |

| | |
|---|---|
| SEGRETERIA GENERALE | 2 - UOC: relazioni esterne istituzionali |
| | 3 - UOC: segreteria generale |
| AVVOCATURA | 4 - UOC: avvocatura civile amministrativa 1 |
| | 5 - UOC: avvocatura civile amministrativa 2 |
| | 6 - UOC: avvocatura penale, civile |
| SETTORE ORGANIZZAZIONE UMANE CUC 1 RISORSE | 7 - UOC: trattamento giuridico ed economico del personale |
| | 8 - UOC: organizzazione del personale |
| | 9 - UOC: procurement |
| | 10 - UOC: contratti |
| SETTORE 2 SMART CITY ATTRATTIVITA' DELLA CITTA | 11 - UOC: sistema informativo |
| | 12 - UOC: eventi culturali, del turismo e gestione del patrimonio culturale |
| SETTORE 3 SERVIZI DEMOGRAFICI | 13 - UOC: anagrafe statistica staff operativi |
| | 14 - UOC: stato civile elettorale leva |
| SETTORE 4 POLITICHE EDUCATIVE E SPORTIVE | 15 - UOC: istruzione scuole e sport |
| | 16 - UOC: progetti educativi e gestione strutture educative |
| SETTORE 5 POLITICHE SOCIALI | 17 - UOC: organizzazione e gestione manageriale dei servizi sociali |
| | 18 - UOC: programmazione servizi sociali territoriali, tematiche minorili e fasce deboli |
| | 19 - UOC: emergenza abitativa, interventi di contrasto alla povertà ,servizi per la non autosufficienza, ufficio di pubblica tutela |
| | 20 - UOC: servizi educativi a favore di disabili e di minori a rischio di emarginazione |
| | 21 - UOC: servizio di innovazione sociale |
| | 22 - UOC: edilizia residenziale pubblica |
| SETTORE 6 RISORSE FINANZIARIE | 23 - UOC: controllo amministrativo contabile |
| | 24 - UOC: bilancio contabilità patto di stabilità |
| | 25 - UOC: economato e provveditorato |
| SETTORE 7 POLITICHE FISCALI | 26 - UOC: gestione risorse tributarie - sponsorizzazioni |
| | 27 - UOC: contrasto e recupero evasione tributaria, riscossione coattiva, servizi catastali |
| SETTORE 8 POLIZIA MUNICIPALE | 28 - UOC: vice comandante procedure sanzionatorie |
| | 29 - UOC: presidio del territorio |
| | 30 - UOC: segnaletica e viabilità |
| | 31 - UOC personale e direzione servizi |
| SETTORE 9 LAVORI PUBBLICI | 32 - UOC: prevenzione e protezione dai rischi, sicurezza nei luoghi di lavoro e impianti di sicurezza comunali |
| | 33 - UOC: supporto amministrativo |
| | 34 - UOC: cimiteri cittadini - protezione civile |
| | 35 - UOC: interventi edilizia sportiva e coordinamento sicurezza |
| | 36 - UOC: interventi edilizia scolastica ed edilizia pubblica |
| | 37 - UOC: interventi strategici |
| | 38 - UOC: interventi edilizi sui beni culturali |
| | 39 - UOC: progettazione strade |

| | |
|--|--|
| SETTORE 10 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CURA DELLA CITTÀ | 40 - UOC: parchi giardini e patrimonio arboreo |
| | 41 - UOC: tutela ambientale |
| SETTORE 11 SVILUPPO DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE | 42 - UOC: gestione del patrimonio e alienazioni |
| SETTORE 12 SVILUPPO DEL TERRITORIO - MOBILITÀ | 43 - UOC: sportelli unificati - tutela del paesaggio - vigilanza sulle convenzioni SUE |
| | 44 - UOC: edilizia privata |
| | 45 - UOC: urbanistica progetti speciali |
| | 46 - UOC: pianificazione mobilità urbana |
| | 47 - UOC: commercio e artigianato |

Funzioni per specifiche responsabilità attribuite ai dipendenti ed al personale della Polizia Locale attribuibili a quei dipendenti non titolari di posizione organizzativa che svolgono compiti di responsabilità, le cui modalità di attribuzione sono definite in sede di contrattazione decentrata integrativa

In particolare nel contratto decentrato sono state definite le funzioni per le quali è possibile individuare un ulteriore livello di responsabilità:

| AREA | FATTISPECIE | ELEMENTI VALUTABILI anche singolarmente |
|--|--|--|
| Funzionari/ Elevata Qualificazione | Funzioni ad elevata specializzazione, comprovata da specifici titoli professionali, e di concorso decisionale collegata alla realizzazione di piani di attività e programmi comportanti la gestione di budget e la preposizione ad uffici. | Dipendenti coordinati Complessità processi operativi e delle attività amministrative e tecniche assegnate Grado di autonomia nel lavoro svolto Rilevanza dell'interazione con le altre strutture dell'ente Complessità dei profili di utenza interna Rilevanza esterna delle attività |
| Funzionari/ Elevata Qualificazione | Funzioni che comportano la responsabilità di procedimento o sub procedimenti amministrativi e tecnici destinati a produrre effetti finali verso l'esterno | Complessità e rilevanza dei processi operativi e delle attività amministrative e tecniche assegnate Grado di autonomia nel lavoro svolto Rilevanza delle attività gestite Rilevanza del livello di relazioni gestite |
| Istruttori/ Operatori esperti | Funzioni specialistiche. | Complessità e rilevanza delle procedure tecniche, e o amministrative, e o delle attività gestite. Grado di autonomia nel lavoro svolto |
| Istruttori/ Operatori esperti | Funzioni che comportano la gestione di squadre | È definita squadra l'organizzazione del lavoro che comporti la funzione di un caposquadra - responsabile di cucina, o di almeno 2 operai -aiuto cuoche anche di parigrado |
| Funzionari/ Istruttori/ Operatori esperti | Funzioni di preposto formalmente nominato dal datore di lavoro | |

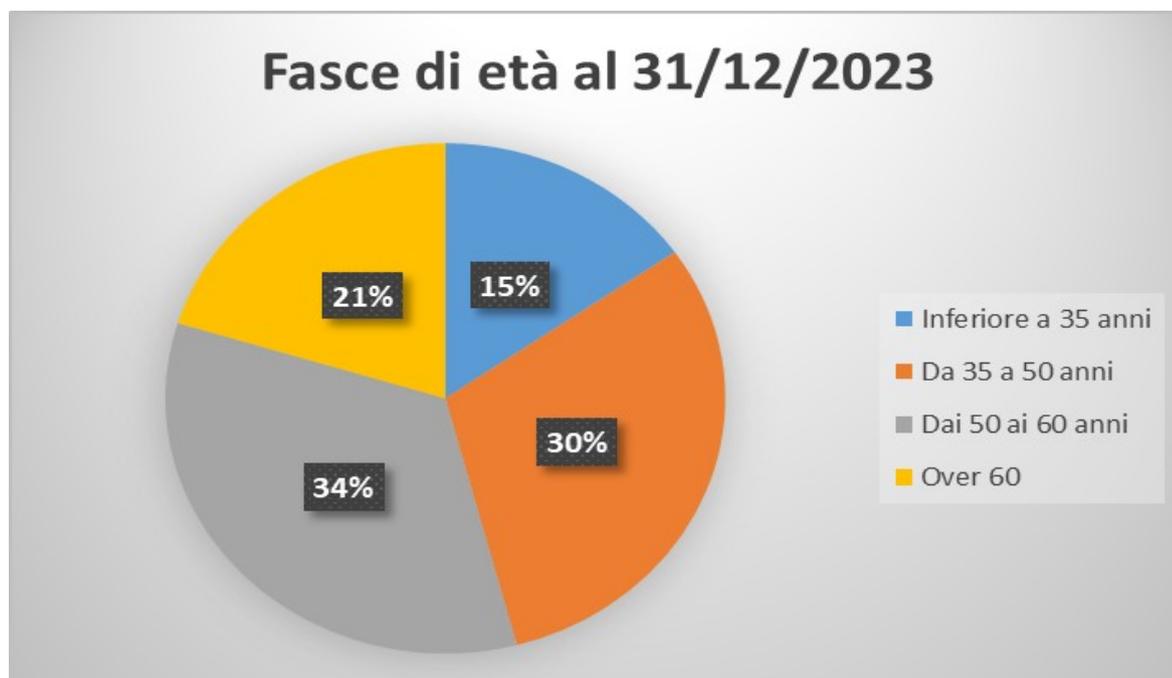
Numero dipendenti a tempo indeterminato in servizio al 31/12/2023

La composizione del personale in servizio alla data del 31 dicembre 2023 riflette ancora il generale invecchiamento della forza lavoro dell'ultimo decennio nella Pubblica Amministrazione, generato in parte alle

difficoltà di immissione nei ruoli di nuovo personale, sia a causa dei vincoli finanziari imposti alle possibilità di turn over sia a causa delle difficoltà di reclutamento degli ultimi anni, dovuta prima alla pandemia e poi al continuo scambio di personale tra Enti determinato da un surplus di offerta di posti di lavoro nel settore pubblico. Paradossalmente infatti, le possibilità determinate dalla nuova normativa, in attuazione di quanto previsto dal c.d. Decreto Crescita (D.L. n. 34/2019) che, all'articolo 33, ha introdotto un nuovo sistema di calcolo della capacità assunzionale per i Comuni, e dal correlato DM 17 marzo 2020, hanno permesso lo sblocco delle procedure di assunzione in tutta Italia ma hanno generato un continuo ricambio del personale dovuto alle molteplici procedure di selezione bandite, oltre che nei Comuni, anche in tutti gli altri enti pubblici nazionali. In concomitanza a ciò, vi è l'impossibilità di accedere al trattamento pensionistico per molti dipendenti over 60, avendo la normativa obbligato a procrastinare l'uscita dal lavoro per la maggior parte del personale che era prossimo alla pensione. Dal 2019 infatti pochi dipendenti hanno potuto avvalersi dello sblocco della Riforma Fornero per alcune categorie di lavoratori mentre anche nella Legge di Bilancio dell'anno 2024 si conferma il trend di penalizzazioni per i pochi a cui è ancora concessa qualche possibilità di uscita anticipata dal lavoro, circostanza che induce la maggior parte a rinunciare. Nel Documento approvato lo scorso anno abbiamo analizzato la situazione dell'organico nel corso dell'anno 2022. Aggiornando la situazione alla data del 31 dicembre 2023 è possibile tuttora confermare che, dividendo le fasce di età in classi si constata come la maggior parte del personale dipendente, oltre il 55% del totale, ha un'età compresa tra i 51 e i 60 anni e più. L'età media oggi si attesta quindi a 49 anni.

| CLASSI DI ETA' | MASCHI % | FEMMINE % |
|---------------------|----------|-----------|
| Inferiore a 35 anni | 4,59 | 9,94 |
| Da 35 a 50 anni | 10,40 | 19,88 |
| Dai 50 ai 60 anni | 11,77 | 22,02 |
| Over 60 | 8,26 | 13,15 |

La rappresentazione grafica può rendere più immediatamente evidente la situazione reale

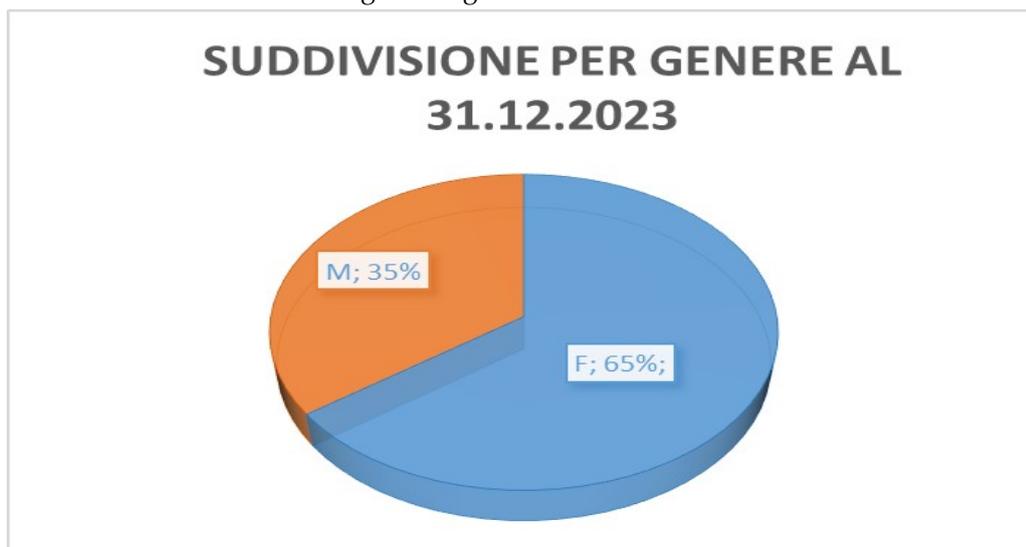


L'età, come mostra il grafico, risulta mediamente elevata, con la maggioranza dei dipendenti concentrati nella fascia 50-60 anni, subito seguita da quella 35-50; Quella degli over 60 (fino a 67) si è leggermente ridotta solo negli ultimi cinque anni, per le uscite derivanti dall'applicazione della quota 100 e dall'applicazione

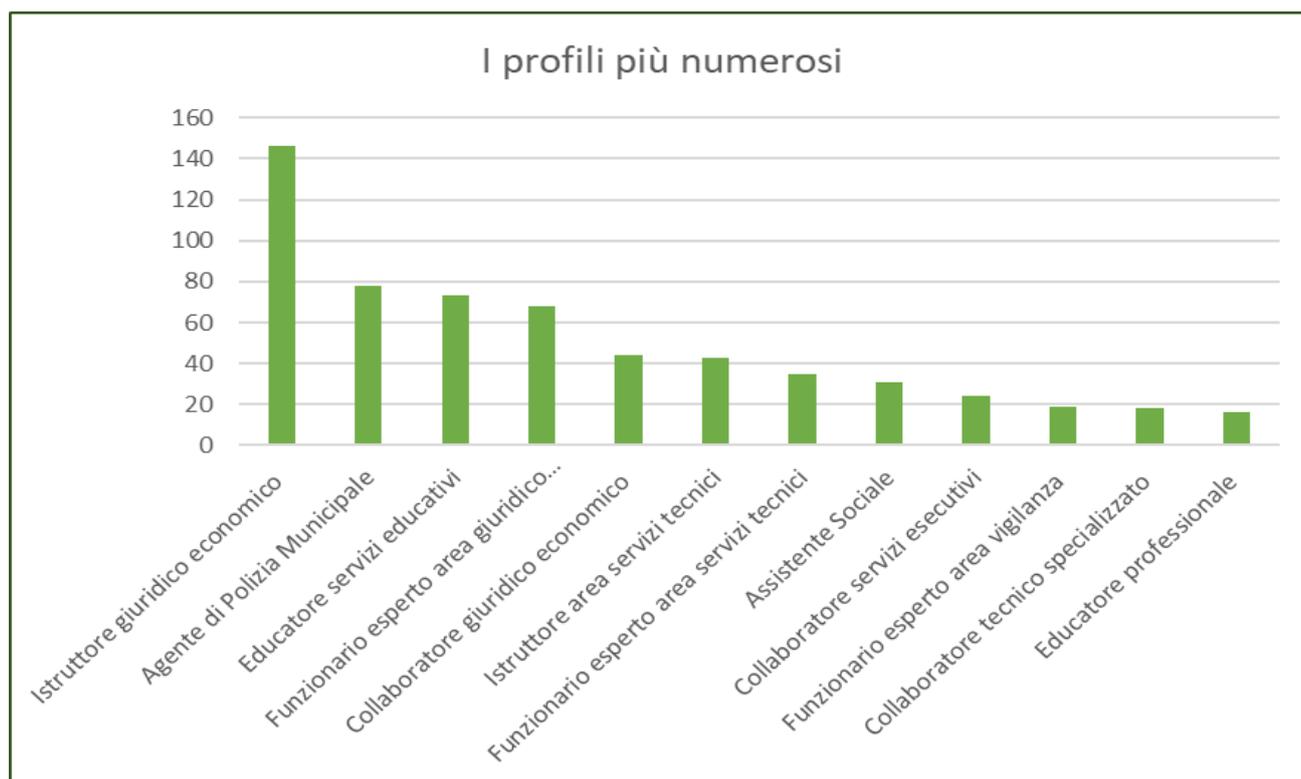
dell'istituto del pensionamento d'ufficio per coloro che hanno raggiunto il limite massimo di età o di servizio. Questi dati, incrociati con il genere e con le percentuali di contratto part-time, sempre più richiesto, denota un cambiamento dei bisogni individuali e familiari dei lavoratori nell'arco della loro vita professionale e suggerisce di orientare maggiormente la gestione del personale all'attenzione verso le necessità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

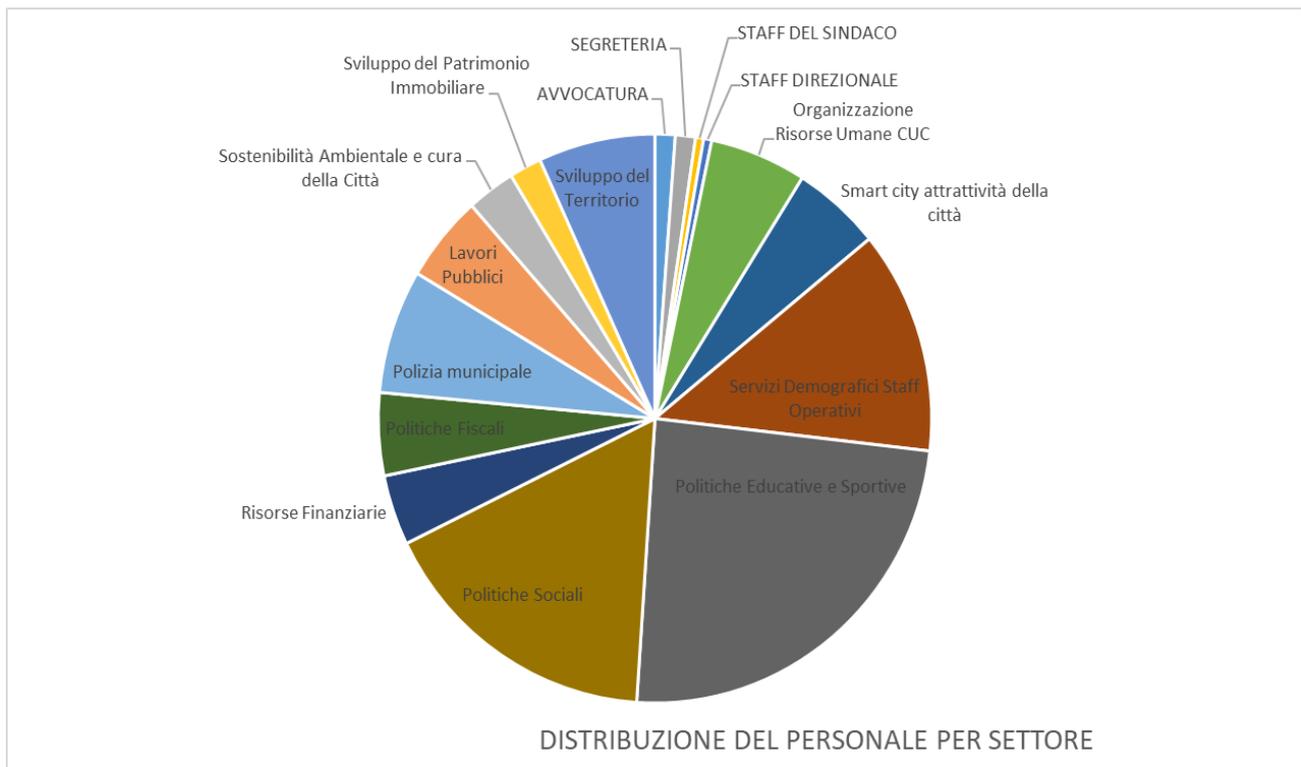
L'effettiva entità numerica della forza lavoro disponibile deve tener conto infatti dell'applicazione di alcuni istituti, di derivazione sia normativa che contrattuale, che ne riducono sensibilmente la consistenza come, a titolo puramente esemplificativo, i congedi parentali, le aspettative, i permessi per il diritto allo studio e i benefici di cui alla legge 5 febbraio 1992, n. 104 s.m.i. "Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate" che viene incontro alle esigenze di una popolazione sempre più anziana e/o fragile.

La suddivisione tra maschi e femmine mostra infatti una netta prevalenza di personale femminile, di solito quello che più viene coinvolto nella cura dei figli o dei genitori



I grafici che seguono delineano, da un lato, la situazione del personale in servizio a tempo indeterminato alla data del 31 dicembre 2023 nella sua suddivisione nei profili professionali più numerosi all'interno del Comune, dall'altro l'entità di distribuzione del personale nei diversi Settori.





3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Il lavoro agile è per il Comune di Novara una modalità organizzativa diffusa allo scopo di:

GARANTIRE L'EFFICACIA E L'EFFICIENZA DEI SERVIZI:

- rendere adeguata l'organizzazione rispetto all'utilizzo del lavoro agile attraverso strutture, misure organizzative e strumenti di coordinamento, monitoraggio e di supporto al lavoro da remoto;
- garantire la formazione e l'assistenza per lo sviluppo delle nuove competenze necessarie sia per i dipendenti sia per i cittadini;
- garantire attrezzature e tecnologie abilitanti adeguate ai lavoratori agili e agli utenti agili;
- favorire la digitalizzazione e la semplificazione dei servizi resi a cittadini e imprese;
- aumentare il tempo, la quantità e la qualità dei servizi resi ai cittadini e imprese attraverso il ripensamento degli orari di apertura al pubblico e degli orari di lavoro e attraverso un uso consapevole delle nuove tecnologie;
- abbandonare la logica del controllo e adottare l'approccio del lavoro per obiettivi, passando dalla logica dell'adempimento alla logica del risultato;
- garantire la continuità dei servizi anche in caso di future eventuali nuove emergenze;

RENDERE PIÙ RESILIENTE L'ORGANIZZAZIONE

Il benessere individuale dei lavoratori, il loro coinvolgimento, la loro motivazione e la valorizzazione dei talenti;

- garantire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- garantire la massima inclusione di tutti;
- garantire un risparmio economico per i lavoratori agili e evitare i part-time involontari;

Il passaggio da un modello direttivo a un modello più relazionale:

- ripensare il funzionamento dei gruppi di lavoro in ottica di auto-organizzazione, inclusione, integrazione delle competenze, privilegiando il dialogo organizzativo, l'ascolto attivo e i patti comportamentali e valoriali;
- sviluppare un nuovo modello e una nuova cultura manageriale basata sulla fiducia, la delega e l'ascolto inclusivo dei collaboratori;

La guida del cambiamento e la dimensione evolutiva attraverso:

- i gruppi di facilitazione interna;
- la progettazione condivisa;
- le community professionali per lo scambio di buone pratiche e per l'integrazione delle competenze.

Il programma operativo di implementazione nel Comune di Novara del lavoro agile trova la sua declinazione nell'allegato Piano (POLA) che definisce ed attua l'attivazione del lavoro agile strutturale, definito dall'**accordo di lavoro agile e dal progetto individuale**.

Il progetto deve contenere i seguenti elementi indispensabili:

- o gli obiettivi;
- o le attività interessate;
- o le tecnologie utilizzate ed i sistemi di supporto;
- o le modalità di effettuazione;
- o le tipologie professionali ed il numero dei dipendenti di cui si prevede il coinvolgimento;
- o i tempi e le modalità di realizzazione;
- o i criteri di verifica e di aggiornamento;
- o le modificazioni organizzative ove necessarie;
- o i costi e i benefici, diretti e indiretti;
- o particolare attenzione deve essere posta nella definizione di progetti che interessino dipendenti, quali gli incaricati di Elevata Qualificazione, a cui sono affidate responsabilità di coordinamento e supervisione di attività svolte da più dipendenti.

L'attivazione del lavoro agile è su base volontaria, è attivato di norma su progetto presentato dal dirigente del settore o dalla posizione organizzativa e, solo in via residuale, su istanza del dipendente.

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

La definizione delle politiche riguardanti il personale rappresenta una priorità strategica dell'attuale mandato amministrativo in ragione di una gravità della situazione in termini di carenza di personale tale che, se non affrontata con immediatezza, andava profilando un vero e proprio rischio di "stallo produttivo" dell'ente anche con riferimento ai servizi essenziali.

Le linee strategiche di azione si caratterizzano:

1. dall'attuare una politica assuntiva espansiva;
2. dotare l'Amministrazione di graduatorie concorsuali proprie in tutte le categorie e in tutti i profili onde creare un sistema virtuoso di capacità di risposta immediata al turn over;
3. strutturare, a regime, un modus operandi che in prossimità della scadenza o dell'esaurirsi di una graduatoria con immediatezza proceda all'avvio di una nuova procedura concorsuale.

L'orizzonte di cambiamento che investe la Pubblica Amministrazione mira, infatti, con gradualità attuativa, alla costruzione prospettica di una nuova macchina amministrativa che, nel l'irrinunciabile perseguimento e tutela dell'interesse pubblico, sia diretta con nuove e maggiormente efficienti leve manageriali sempre più ancorate al coordinamento anziché alla gestione, alla specializzazione anziché alla generalizzazione ed all'implementazione di determinanti produttiva sistemiche quali la "digitalizzazione" lo "snellimento" e la "sburocratizzazione" dei processi e delle procedure.

Alla base una concezione che anima e indirizza una gestione delle politiche assuntive ancorata ad una modalità programmatico/attuativa strutturalmente ispirata ai principi del dinamismo e della flessibilità. In questa prospettiva il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale viene quindi concepito non come un documento statico ma al contrario come un documento che, in corso di attuazione, di volta in volta potrà essere variato in funzione della più efficiente combinazione possibile tra fabbisogni di organico, reale dinamica pensionistica nel Comune, capacità finanziarie assuntive normativamente previste.

Il quadro normativo di riferimento in tema di parametri assunzionali e vincoli di finanza pubblica è stato ridefinito con l'approvazione di disposizioni che hanno dato attuazione a quanto previsto all'art. 33, comma 2

del d.l.30 aprile 2019 n. 34 “Misure urgenti di crescita economica e per la risoluzione di specifiche situazioni di crisi”, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 giugno 2019 n. 58.

Tali disposizioni normative - DM 17/03/2020 “Misure per la definizione delle capacità assunzionali di personale a tempo indeterminato dei comuni” (pubblicato sulla GU n.108 del 27-04-2020) e Circolare interministeriale del 13/05/2020 – hanno marcato un significativo ed incisivo cambiamento nella definizione delle capacità assuntive degli Enti.

Infatti vengono ora attribuite agli Enti una maggiore o minore capacità assuntiva non più in misura proporzionale alle cessazioni di personale dell'anno precedente (cd. turn over) ma basate sulla sostenibilità finanziaria della spesa di personale e sulla capacità di riscossione delle entrate, attraverso la misura del valore percentuale derivante dal rapporto tra la spesa di personale dell'ultimo rendiconto e quello della media delle entrate correnti degli ultimi tre rendiconti.

Il decreto delinea capacità differenziate con conseguente classificazione degli enti in 3 diverse fasce attraverso la misurazione del suddetto rapporto spesa di personale/entrate correnti rispetto a valori soglia. Il Comune di Novara, in base alla nuova disciplina, è risultato “virtuoso”, in quanto il valore del rapporto spesa di personale/entrate correnti lo ha visto collocato al di sotto del valore soglia corrispondente alla fascia demografica di riferimento.

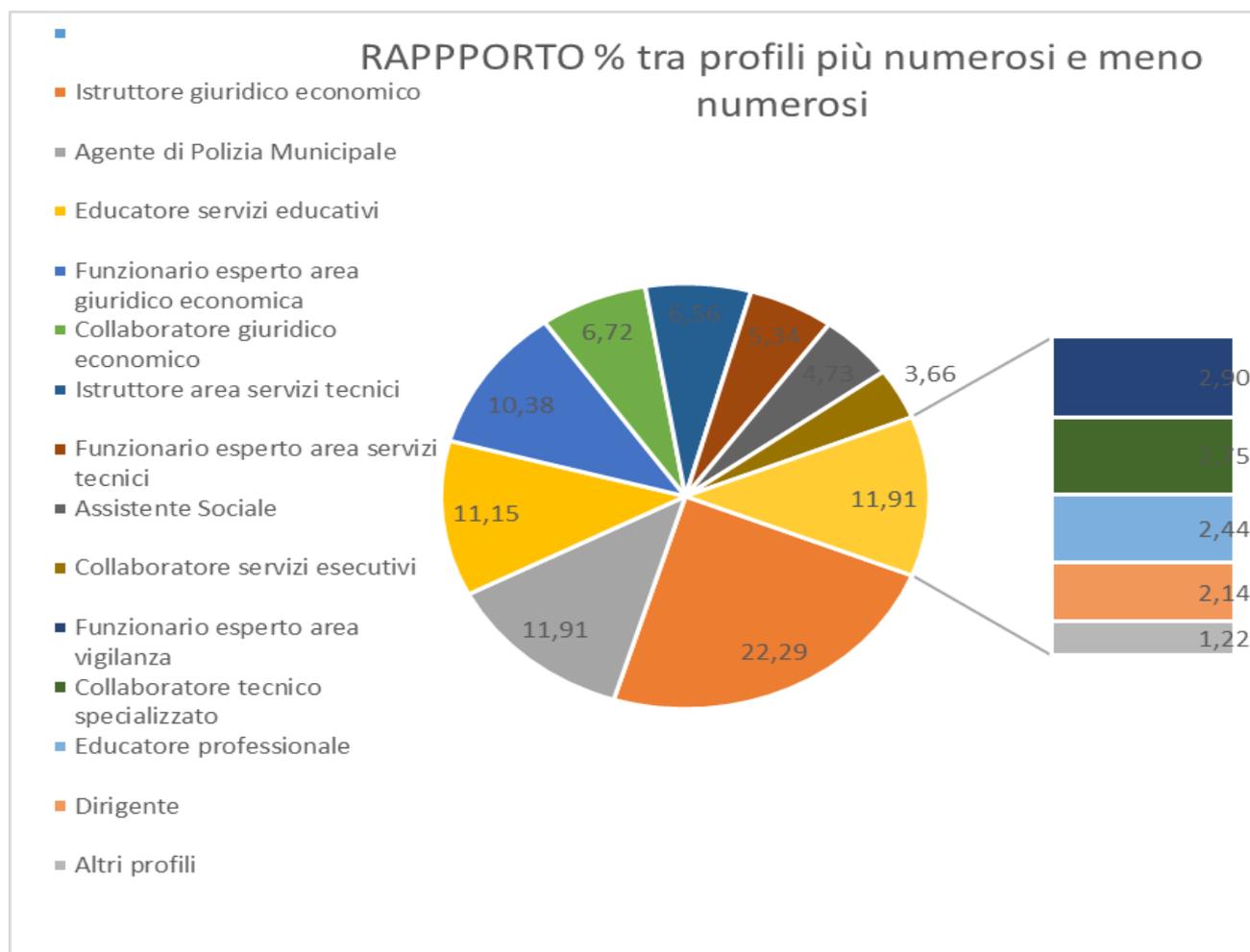
Questo posizionamento ha consentito di effettuare assunzioni a tempo indeterminato con l'intento di favorire un incremento delle dotazioni organiche. In particolare relativamente alle figure professionali previste nel piano assunzionale per l'anno 2023 sono state effettuate le seguenti assunzioni:

| AREA | PROFILO | |
|---------------------|--|----|
| FUNZIONARIO E,Q./D | Funzionario esperto servizi tecnici | 10 |
| FUNZIONARIO E,Q./D | Funzionario esperto area giuridico-economica | 9 |
| FUNZIONARIO E,Q./D | Funzionario esperto area vigilanza | 1 |
| FUNZIONARIO E,Q./D | Funzionario esperto servizi prima infanzia | 1 |
| FUNZIONARIO E,Q./D | Assistente sociale | 8 |
| FUNZIONARIO E,Q./D | Educatore Professionale | 2 |
| FUNZIONARIO E,Q./D | Coordinatore Pedagogico | 2 |
| FUNZIONARIO E,Q./D | Istruttore Direttivo Vigilanza | 1 |
| ISTRUTTORI/C | Agenti Polizia Municipale | 8 |
| ISTRUTTORI/C | Istruttore Giuridico Economico | 13 |
| ISTRUTTORI/C | Istruttore area servizi tecnici | 6 |
| ISTRUTTORI/C | Programmatore | 1 |
| ISTRUTTORI/C | Educatrici | 10 |
| OPERATORE ESPERTO/B | Collaboratore giuridico | 1 |
| OPERATORE ESPERTO/B | Collaboratore tecnico | 1 |
| | TOTALE | 74 |

Nell'ambito del tetto finanziario massimo potenziale, l'Ente procede quindi a rimodulare annualmente, sia quantitativamente che qualitativamente, la propria consistenza di personale in base ai fabbisogni necessari per l'assolvimento dei compiti istituzionali e per il raggiungimento degli obiettivi strategici e di performance, secondo anche quanto declinato nella sezione Valore Pubblico.

In quest'ottica, in base all' articolazione organizzativa dell'Ente di cui alla sotto-sezione 3.1 del presente piano, in relazione alle competenze necessarie, il personale in servizio viene redistribuito tra i diversi Uffici in funzione delle necessità delle azioni programmate. L'analisi del rapporto tra i profili più e meno numerosi riflette la valorizzazione delle attività svolte nei diversi servizi: accanto alla preminenza delle attività giuridico economiche, che rappresentano una necessità comune in tutti i campi, vengono in evidenza i profili legati ai servizi dedicati alla Sicurezza della città e quelli dei servizi Educativi, che hanno costituito nell'anno appena concluso, la maggior parte dei nuovi inserimenti di personale con l'assunzione di nuovi Agenti di Polizia

Locale e di nuovo personale educativo per il funzionamento dei nidi comunali. Per le funzioni e le finalità legate alle incombenze del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza numerose sono state anche le figure tecniche assunte. Dal grafico che segue è rilevabile il rapporto percentuale di tali profili all'interno dell'Ente alla fine del 2023.



Da questa analisi è possibile partire per delineare la strategia occupazionale del prossimo triennio e programmare le risorse umane occorrenti, in concomitanza con la verifica delle cessazioni programmate. Il documento di programmazione è esplicitato nell'allegato relativo.

3.4 LA FORMAZIONE DEL PERSONALE

La formazione dei dipendenti costituisce un pilastro di qualsiasi strategia incentrata sulla crescita continua delle competenze: nell'accezione di maturare nuove competenze più aderenti alle nuove sfide della Pubblica Amministrazione e nell'accezione di ampliare le proprie capacità così da poter crescere e professionalizzare il proprio contributo assumono ancor più importanza nella PA, viste le *nuove sfide contemporanee* che la attendono.

Affinché il processo di pianificazione degli interventi formativi possa concretamente raggiungere gli obiettivi sopra richiamati, a prescindere dagli adempimenti previsti anche dai contratti nazionali, occorre programmare gli interventi formativi secondo logiche strutturali, ossia con una temporalità di medio e lungo periodo all'interno di percorsi definiti ed improntati al miglioramento continuo delle conoscenze e delle competenze, nonché disporre delle risorse finanziarie adeguate al fabbisogno.

Il Piano della Formazione del Comune di Novara è redatto su base triennale nell'esigenza di allinearli agli altri documenti programmatici dell'Ente.

Il nucleo principale del Piano è rappresentato da interventi formativi sia di carattere trasversale, sia di carattere specialistico, che interessano e coinvolgono dipendenti appartenenti a diverse aree/servizi dell'Ente. Il Piano è uno strumento flessibile che determina le linee di indirizzo delle attività formative di interesse per l'anno di riferimento: esso potrà essere integrato in corso d'anno in relazione all'evolversi delle necessità che si dovessero presentare dopo la sua approvazione, con la precisazione che gli adeguamenti che non comportino una differente strategia nella attuazione del piano non necessitano di una nuova approvazione da parte della Giunta Comunale ma sono demandati, nella loro attuazione, alla adozione dei relativi atti da parte del dirigente competente in materia di personale.

Una parte rilevante delle attività formative è inoltre riservata alla partecipazione dei dipendenti ai corsi attivati dagli organi istituzionali e dalle associazioni di categoria a cui il Comune di Novara aderisce che sono gratuiti per le amministrazioni aderenti.

Il Piano comprende anche le iniziative volte al costante aggiornamento normativo e tecnico sulle materie di interesse specialistico di competenza delle singole aree, in relazione alla esigenza di aggiornamento sulle novità normative, giurisprudenziali e tecniche.

Il Piano comprende inoltre la formazione organizzata con formatori interni in materie sia trasversali (ad esempio in materia di sicurezza sul lavoro), che specifiche per ogni singolo servizio, organizzato direttamente dai responsabili delle singole unità organizzative.

Specifiche sezioni del Piano sono dedicate alla formazione in materia di anticorruzione e trasparenza, misure obbligatorie previste dal Piano Nazionale Anticorruzione e in materia di sicurezza sul lavoro. I fabbisogni formativi in tali ambiti vengono pertanto individuati, in accordo con il Segretario Generale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e dal Datore di Lavoro con il coinvolgimento del Responsabile del servizio prevenzione e protezione e del nucleo sicurezza.

Il Piano di formazione nel Comune di Novara trova la sua declinazione nell'allegato Piano che definisce ed attua i percorsi di crescita professionale determinati sulla base dell'analisi dei fabbisogni definiti dai dirigenti di tutti i settori.

3.5 PIANO DELLE AZIONI POSITIVE.

Il Piano delle Azioni Positive del Comune di Novara è :

- uno strumento di programmazione strategica finalizzato al cambiamento culturale e organizzativo;
- è un processo organizzativo oggetto di inevitabili mutamenti, oltre che come strumento di lavoro; si tratta, in altri termini, di uno strumento pluriennale, soggetto a valutazione e a revisione in corso d'opera, per i necessari ed opportuni aggiustamenti correlati all'evolversi della situazione in atto;
- rappresenta uno strumento per offrire a tutte le lavoratrici ed ai lavoratori la possibilità di svolgere le proprie mansioni in un contesto lavorativo sicuro e attento a prevenire, per quanto possibile, situazioni di malessere e disagio.

Il Piano, in continuità con le finalità promosse dalla normativa vigente e in continuità con il precedente piano, intende raggiungere i seguenti obiettivi:

1. garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa, nella formazione professionale e nei casi di mobilità;
2. promuovere una migliore organizzazione del lavoro e del benessere organizzativo che, fermo restando la necessità di garantire la funzionalità degli uffici, favorisca l'equilibrio tra tempi di lavoro ed esigenze di vita privata;
3. promuovere la cultura di genere ed il rispetto del principio di non discriminazione diretta ed indiretta.

Il Piano delle azioni positive del Comune di Novara trova la sua declinazione nell'allegato Piano (PAP) che definisce gli obiettivi e le iniziative che l'Amministrazione intende mettere in atto.

SEZIONE 4 MONITORAGGIO

Il monitoraggio del PIAO avviene nel rispetto di quanto stabilito dalla normativa vigente, dal regolamento sui controlli interni e dal sistema di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti, in uso presso l'ente.

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

In particolare, con riferimento alla sottosezione "Valore pubblico", il monitoraggio si attua tramite approvazione della Nota di Aggiornamento al DUP, nella cui sezione strategica viene esplicitato il Programma di Mandato, di competenza del Consiglio Comunale, tramite adozione della relazione sulla Performance di competenza della Giunta Comunale, tramite relazione sullo stato di avanzamento della performance, con scadenza annuale, in capo al Nucleo di Valutazione.

Relativamente alla sottosezione "performance", la Giunta comunale prende atto dello stato di attuazione degli obiettivi ed approvazione di eventuali variazioni programmatiche mediante approvazione della rendicontazione al 31/12 e adozione della Relazione sulla Performance, mentre al Nucleo di Valutazione compete la Validazione della Relazione sulla Performance.

Tutte le opere ed i progetti PNRR sono oggetto di costante e stretto monitoraggio svolto dalla Direzione generale attraverso il Settore Staff direzionale e i rispettivi Responsabili di progetto, per il rispetto delle MILESTONES e dei TARGET previsti dalla progettualità europea.

Per la sottosezione relativa all'anticorruzione e trasparenza, la Giunta comunale prende atto dello stato di attuazione delle misure di trasparenza e approvazione di eventuali adeguamenti, verifica l'assolvimento degli obblighi di trasparenza e assicura l'invio ad ANAC dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e trasmissione dati per gare e contratti. E' compito dei dirigenti informare il RPCT sul mancato rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti e di qualsiasi altra anomalia accertata in ordine alla mancata attuazione del PTPCT, adottando le azioni necessarie per eliminarle oppure proponendo al RPCT eventuali azioni che non dovessero rientrare nell'ambito di propria competenza. L'attività di trattamento del rischio ed il relativo monitoraggio è integrata e coordinata con l'attività di monitoraggio degli obiettivi indicati nel piano della performance.