



# **COMUNE DI SAVONA**

## **PIANO INTEGRATO**

### **ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE**

**2025/2027**

#### **PARTE**

#### **GENERALE**



## INDICE

### PARTE GENERALE

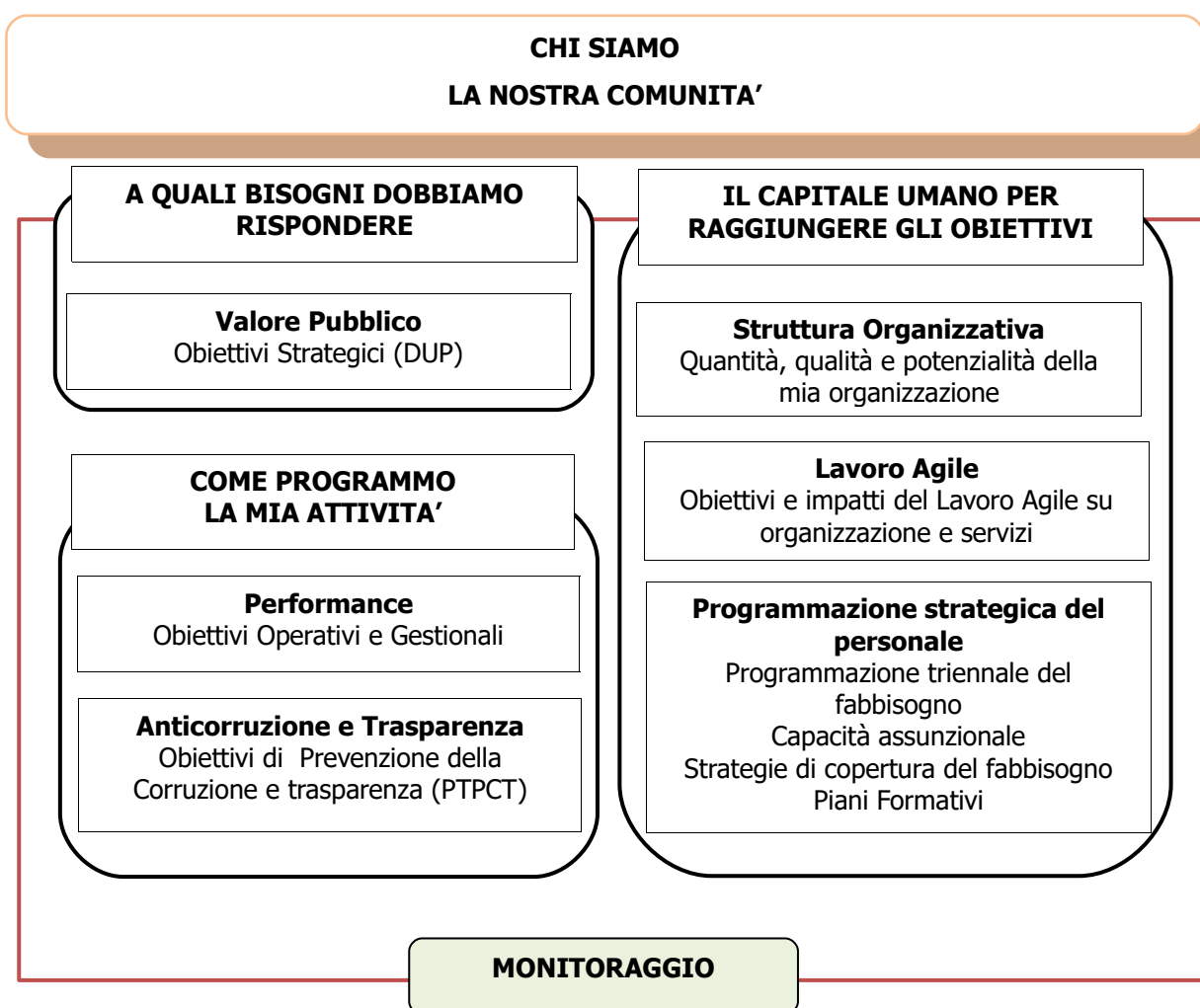
|                                                                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE.....                                                                                                                    | 5  |
| Compiti e Responsabilità.....                                                                                                                                        | 6  |
| SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA ENTE.....                                                                                                                              | 7  |
| 1.1 SCHEDA ANAGRAFICA ENTE.....                                                                                                                                      | 7  |
| 1.2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....                                                                                                                                | 8  |
| SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....                                                                                                       | 14 |
| 2.1 VALORE PUBBLICO.....                                                                                                                                             | 15 |
| • Politiche dell'Ente.....                                                                                                                                           | 16 |
| 2.2 PERFORMANCE.....                                                                                                                                                 | 18 |
| 2.2.1 Obiettivi specifici ed indicatori di performance.....                                                                                                          | 18 |
| • Obiettivi di semplificazione, digitalizzazione e reingegnerizzazione dei processi.....                                                                             | 19 |
| • Obiettivi e azioni per la piena accessibilità fisica e digitale.....                                                                                               | 22 |
| • Obiettivi e azioni per favorire l'accessibilità delle persone disabili alla Pubblica Amministrazione.....                                                          | 22 |
| • Obiettivi e azioni per favorire l'accessibilità delle persone disabili alla Pubblica Amministrazione e uniformità della tutela dei lavoratori con disabilità ..... | 23 |
| • Obiettivi di contenimento energetico.....                                                                                                                          | 24 |
| 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....                                                                                                                             | 26 |
| SEZIONE 3 CAPITALE UMANO.....                                                                                                                                        | 28 |
| 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....                                                                                                                                     | 28 |
| 3.1.1 Modello Organizzativo.....                                                                                                                                     | 29 |
| 3.1.2 Livello di Responsabilità Organizzativa.....                                                                                                                   | 30 |
| 3.1.3 Ampiezza media delle Unità Organizzative.....                                                                                                                  | 34 |
| 3.1.4 Obiettivi di pari opportunità.....                                                                                                                             | 34 |
| 3.1.5 Coerenza dell'organizzazione rispetto agli obiettivi di Valore Pubblico.....                                                                                   | 35 |
| 3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE.....                                                                                                                             | 36 |
| 3.2.1 Stato di attuazione del Lavoro Agile.....                                                                                                                      | 37 |
| 3.2.2 Programma di sviluppo del lavoro agile.....                                                                                                                    | 37 |
| 3.3 PIANO TRIENNALE DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE.....                                                                                                                | 39 |
| 3.3.1 Stato dell'arte – Dipendenti in al 31/12/2023.....                                                                                                             | 40 |
| 3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane.....                                                                                                             | 41 |

|                                                                   |        |
|-------------------------------------------------------------------|--------|
| 3.3.3. Capacità assunzionale.....                                 | 42     |
| 3.3.4. Strategia di copertura del Fabbisogno.....                 | 42     |
| 3.3.5. Piano di Formazione.....                                   | 44     |
| <br>SEZIONE 4 - MONITORAGGIO.....                                 | <br>45 |
| 4.1 Sottosezione Valore Pubblico.....                             | 46     |
| 4.2 Sottosezione Performance.....                                 | 46     |
| 4.2.1 Soddisfazione degli utenti.....                             | 47     |
| 4.3 Sottosezione Rischi corruttivi e Trasparenza.....             | 47     |
| 4.4 Sottosezione struttura organizzativa.....                     | 48     |
| 4.5 Sottosezione Lavoro Agile.....                                | 48     |
| 4.6 Sottosezione Piano Triennale dei fabbisogni - Formazione..... | 48     |

## PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

Il PIAO è stato promulgato con l'obiettivo di dotare le pubbliche amministrazioni di un unico strumento di **programmazione integrato**, con il quale sia possibile *"assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso"* e consentire un maggior **coordinamento dell'attività programmatica e una sua semplificazione**.

### Struttura e composizione



*"... E' lo strumento di riconfigurazione e integrazione (necessariamente progressiva e graduale), sia per realizzare in concreto gli obiettivi per i quali è stato concepito e per accompagnare la "contestualizzazione" unica sul piano formale dei piani ora vigenti con una effettiva integrazione e "metabolizzazione" tramite la progressiva ricerca, sul piano sostanziale, di sinergie, analogie, individuazione e –soprattutto –eliminazione di duplicazioni tra un piano e l'altro e soppressione delle formalità inutili".*

*(Consiglio di Stato - Consiglio di Stato Sezione Consultiva per gli atti Normativi – febbraio 2022)*

**Compiti e Responsabilità**

| <b>Compiti di Redazione</b>                                      | Organo Esecutivo                    | Segretario Generale                 | Dirigenti / E.Q.                    | OIV/NdV                             |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |
| Coordinamento e supporto per la predisposizione del Piao         |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |
| Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione    | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |
| Monitoraggio del Piano Integrato di Attività e Organizzazione    |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

| Sezione di Programmazione |                                                                   | Sottosezione                                                    | Organo Politico                     | Dirigenti                           | E.Q.                                | Segretario Generale                 | RPCT                                | OIV/NdV                             |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1                         | Sezione 1 "Scheda anagrafica dell'amministrazione"                | Non contiene sottosezioni                                       | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |
| 2                         | Sezione 2 "Sezione Valore pubblico, Performance e Anticorruzione" | Sottosezione 2.1: "Valore pubblico"                             | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |
|                           |                                                                   | Sottosezione 2.2: "Performance"                                 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
|                           |                                                                   | Sottosezione 2.3: "Rischi corruttivi e Trasparenza"             | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| 3                         | Sezione 3 "Sezione Organizzazione e Capitale umano"               | Sottosezione 3.1: "Struttura organizzativa"                     | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |
|                           |                                                                   | Sottosezione 3.2: "Organizzazione del lavoro agile"             | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |
|                           |                                                                   | Sottosezione 3.3: "Piano triennale dei fabbisogni di personale" | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |
|                           |                                                                   |                                                                 | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |
| 4                         | Sezione 4 "Monitoraggio"                                          | Non contiene sottosezioni                                       | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

**SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA ENTE****1.1 SCHEDA ANAGRAFICA ENTE**

|                                 |                                                                                                                                              |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DENOMINAZIONE ENTE</b>       | <b>COMUNE DI SAVONA</b>                                                                                                                      |
| <b>INDIRIZZO</b>                | <b>CORSO ITALIA, 19</b>                                                                                                                      |
| <b>SINDACO</b>                  | <b>MARCO RUSSO</b>                                                                                                                           |
| <b>PARTITA IVA</b>              | <b>00318690096</b>                                                                                                                           |
| <b>CODICE FISCALE</b>           | <b>00175270099</b>                                                                                                                           |
| <b>CODICE ISTAT</b>             | <b>009056</b>                                                                                                                                |
| <b>PEC</b>                      | <a href="mailto:posta@pec.comune.savona.it">posta@pec.comune.savona.it</a><br><a href="mailto:urp@comune.savona.it">urp@comune.savona.it</a> |
| <b>SITO ISTITUZIONALE</b>       | <a href="http://www.comune.savona.it">www.comune.savona.it</a>                                                                               |
| <b>ABITANTI (al 31/12/23)</b>   | <b>58814</b>                                                                                                                                 |
| <b>DIPENDENTI (al 31/12/23)</b> | <b>347</b>                                                                                                                                   |

## 1.2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Nell'ambito della programmazione strategica della propria attività amministrativa, l'Ente, in quanto soggetto istituzionale più vicino ai cittadini nel rispetto del principio di sussidiarietà verticale, deve necessariamente considerare il contesto economico e sociale in cui opera, nonché le relazioni con i soggetti coinvolti e i territori circostanti. L'analisi dei dati in possesso del Comune di Savona, unitamente a quelli pubblicati nel **Rapporto Statistico Annuale su base provinciale** aggiornato al 31 dicembre 2023, curato dalla **Camera di Commercio Riviera di Liguria Imperia-La Spezia-Savona** e il **Rapporto economia provinciale Savona** presentato il 22 e 23 ottobre 2024 presso la sede sedi della Camera di Commercio forniscono elementi essenziali per una pianificazione consapevole e mirata.

### La Città di Savona e la contiguità di territori.

La città di Savona occupa una posizione geografica strategica che la collega direttamente al Mar Ligure e, nonostante le dimensioni medie e la presenza di comuni a bassa densità demografica, rappresenta il più vicino sbocco al mare per diverse regioni come Piemonte, Lombardia e Valle d'Aosta.

Negli ultimi anni, ha vissuto una significativa trasformazione economica, spostando il focus dall'industria pesante verso il settore terziario, con particolare attenzione al turismo, al commercio ed ai servizi. Questa evoluzione è stata favorita dalla presenza di infrastrutture chiave, come i porti commerciali di Savona e Vado Ligure, che fungono da snodi cruciali per il transito di merci e passeggeri. In particolare, il porto turistico di Savona ospita l'hub di Costa Crociere, incrementando il flusso turistico nella regione. Nel 2024, sono stati compiuti progressi significativi nel potenziamento delle infrastrutture locali. Tra questi, l'avanzamento dei lavori per il casello autostradale di Bossarino e la realizzazione della tratta Predosa-Mare mirano a migliorare i collegamenti tra Savona e le regioni limitrofe, facilitando il transito verso Piemonte, Lombardia e Francia. Inoltre, sono stati avviati progetti per il miglioramento dei collegamenti ferroviari, con l'obiettivo di modernizzare la storica linea tra Piemonte e Liguria, nonché le autostrade Torino-Savona e Genova-Ventimiglia. Questi interventi mirano a potenziare la mobilità di persone e merci, rafforzando l'integrazione economica e sociale tra le regioni confinanti. Parallelamente, nel 2024, Regione Liguria ha lanciato un bando con una dotazione di 15 milioni di euro per il rilancio industriale e la riqualificazione del sistema produttivo nell'area di crisi industriale complessa del Savonese. Questo investimento mira a stimolare l'innovazione e la competitività delle imprese locali, promuovendo uno sviluppo economico sostenibile e diversificato. Nonostante la vicinanza della città di Genova e del suo porto, Savona continua a rafforzare la propria centralità attraverso scambi commerciali, culturali, turistici e tecnologici, sia a livello nazionale che internazionale. Questo dinamismo è strettamente legato alla realizzazione di infrastrutture viarie e portuali che sfruttano la favorevole posizione geografica della città e della sua provincia, contrastando le sfide poste dalla complessa orografia della regione.

Nel 2024, Savona ha consolidato il suo ruolo strategico nel contesto economico e infrastrutturale del Nord Italia, grazie a investimenti mirati e a una visione orientata allo sviluppo sostenibile e all'integrazione regionale.

**La popolazione.** Il dato demografico e la sua movimentazione sono strettamente correlati alle condizioni economico-sociali del territorio e costituiscono un elemento fondamentale, per addivenire alla determinazione delle misure volte a soddisfare le necessità dei cittadini, mediante la corretta erogazione dei servizi, e ad incentivare lo sviluppo e la politica degli investimenti.

La diminuzione della natalità - dato comune a tutta Italia -, il trasferimento dei giovani verso le grandi città per motivi di studio e lavoro e la diminuzione della popolazione residente vengono compensati, in parte, dall'aumento della popolazione straniera e, in parte, dai soggetti anziani che si trasferiscono per motivi ambientali e di salute. Tali condizioni rendono stabile il dato demografico sia con riferimento alla popolazione generale che in relazione alle diverse fasce d'età, sebbene lo stesso sia caratterizzato dalla prevalenza di residenti adulti ed anziani rispetto a quelli più giovani.

I dati rilevati dal Servizio Toponomastica e Statistica del Comune di Savona relativi alla popolazione residente, considerando l'intervallo di tempo intercorrente tra 31 dicembre 2023 e il 31 dicembre 2024, non hanno fatto registrare variazioni degne di nota (58.505 residenti alla fine dell'anno 2023 contro i 58.814 di fine anno 2024). In linea generale, la movimentazione demografica che ha interessato la città di Savona risulta stabile. I residenti stranieri al 31 dicembre 2024 risultano 6.687. L'età media della popolazione resta elevata. Al 31 dicembre 2023, la fascia d'età da 0 a 18 anni contava 8.305 residenti, quella da 15 a 65 anni ne contava 35.978 e, in ultimo, quella oltre i 65 anni 16.388. L'anno 2024 ha registrato un ulteriore peggioramento, anche se lieve: al 31 dicembre, la fascia d'età da 0 a 18 anni è scesa a 8.158 residenti, quella da 15 a 65 anni è salita a 36.383 ed infine è incrementata anche quella oltre i 65 anni, rilevando 17.269 residenti.

**Istruzione.** Il grado di istruzione ed il tasso di scolarità della popolazione residente, su un dato territorio, costituiscono indici utili ai fini della valutazione del benessere e dell'inclusione sociale. Con riferimento ad entrambi gli aspetti, è possibile affermare che la città di Savona costituisce una realtà fortemente positiva ed è in tale quadro che l'Amministrazione Comunale ha sottoscritto con i Dirigenti scolastici e le Agenzie pubbliche e private del territorio il "Patto per la Scuola", per il quadriennio 2022-2026, volto al rafforzamento delle relazioni tra scuola e comunità sui temi del diritto allo studio, dei percorsi di orientamento, dei progetti per il contrasto alla dispersione scolastica e per promuovere la partecipazione dei genitori ai percorsi scolastici.

L'istruzione universitaria locale necessita, invece, di politiche di incentivazione più robuste in quanto molti residenti della provincia di Savona frequentano corsi di laurea in altre regioni e restano lontani dal territorio savonese, anche al momento della scelta dell'attività lavorativa. Il Comune di Savona e l'Università di Genova hanno siglato, nel 2024, un accordo per agevolare l'ingresso di giovani qualificati nella pubblica amministrazione, attraverso contratti di formazione e lavoro della durata di tre anni. Il protocollo prevede percorsi di selezione trasparenti e mirati, con il coinvolgimento diretto dell'Università sia nella valutazione dei

candidati sia nella definizione di programmi formativi professionalizzanti, coerenti con le esigenze di innovazione del Comune di Savona.

Savona è la provincia italiana con la più bassa percentuale di residenti nella fascia d'età dai 25 ai 40 anni, come si evince dai dati relativi alla popolazione, in cui si concentra il massimo livello di fertilità. A livello scolastico, questa tendenza demografica si riflette in un calo delle iscrizioni. Nell'anno scolastico 2023-2024, gli studenti iscritti alla scuola primaria e alle scuole secondarie di primo e secondo grado risultano 152.836, con una diminuzione dello 0,8% rispetto all'anno precedente e una flessione più marcata del 3,1%, rispetto al 2019-2020. Questo calo è particolarmente evidente nelle scuole primarie, dove si registra una perdita del 7,0% rispetto al 2019-2020, mentre le scuole secondarie di secondo grado vedono un lieve aumento (+0,6% rispetto al 2022-2023 e +1,2% rispetto al 2019-2020). Inoltre, la Liguria sta cercando di rispondere a queste sfide anche con iniziative volte a migliorare l'offerta formativa ed a favorire l'inclusione, pur mantenendo la qualità del sistema educativo. Tuttavia, la diminuzione della popolazione scolastica potrebbe comportare anche una riorganizzazione delle strutture scolastiche ed una revisione dei servizi offerti, per adattarsi a un panorama demografico in continua evoluzione.

**Contesto sociale e terzo settore.** Nel biennio 2022-2023, la provincia di Savona ha affrontato le sfide post-pandemiche, con istituzioni e organizzazioni del terzo settore impegnate nel mitigare gli effetti socio-economici sulle fasce più vulnerabili della popolazione. A dicembre 2022, l'INPS riportava che quasi 17.400 famiglie liguri beneficiavano del Reddito di Cittadinanza (RdC) e circa 3.700 della Pensione di Cittadinanza (PdC), rappresentando il 2,8% dei nuclei familiari residenti nella regione. Questi numeri sono rimasti sostanzialmente stabili nel 2023.

Con l'introduzione dell'Assegno di Inclusione (ADI), il 1° gennaio 2024, in sostituzione del RdC, si è registrato un significativo calo dei beneficiari. Secondo stime dell'Unsic, a livello nazionale, le domande per l'ADI sono diminuite del 75% rispetto al RdC, con la Liguria al terzo posto per irregolarità rilevate tra il 2019 e il 2023. Nel maggio 2024, l'INPS ha riportato 625.000 nuclei familiari beneficiari dell'ADI a livello nazionale, con un importo medio mensile di 617 euro. In Liguria, le domande per l'ADI rappresentavano l'1,4% del totale nazionale, posizionando la regione al 13° posto per numero di richieste. Sostanzialmente, nel territorio, si è registrata una grandezza dimezzata, nel passaggio di forma di sostegno da RdC ad ADI. È tuttavia importante notare che il disagio sociale non si limita alla povertà assoluta, ma include anche forme di lavoro sottopagato, stagionale e precario, che non garantiscono una continuità di reddito. Nella città di Savona, l'elevata percentuale di popolazione anziana e le politiche di sostegno alla povertà hanno favorito la crescita di imprese sociali, organizzazioni di volontariato, enti filantropici e società di mutuo soccorso. Queste realtà testimoniano l'impegno civico in attività senza scopo di lucro, orientate alla solidarietà ed all'utilità sociale.

Savona si distingue anche per una variegata offerta culturale, con 38 strutture museali e monumentali, e una forte presenza nel settore sportivo, con circa 455 società attive a livello comprensoriale. Il terzo settore locale continua a svolgere un ruolo cruciale nella promozione di iniziative culturali e turistiche, contribuendo significativamente allo sviluppo ed alla coesione sociale della comunità.

**Economia ed occupazione.** L'economia savonese si caratterizza per un sistema produttivo diversificato che vede il settore terziario in posizione dominante, con un progressivo ridimensionamento dell'industria e un crescente sviluppo dei servizi, del turismo e del commercio. Tuttavia, il tessuto imprenditoriale locale ha

registrato una lieve contrazione, con una riduzione del numero complessivo delle imprese attive, in particolare tra le società di persone e le imprese individuali, mentre le società di capitale mostrano una leggera crescita. Il mercato del lavoro savonese si distingue per una prevalenza di occupazione nei servizi, seguiti dal commercio e dalla manifattura, con un tasso di occupazione stabile ma segnato da una difficoltà crescente nel reperire personale qualificato. Il settore agricolo, pur rappresentando una quota marginale dell'economia locale, è influenzato da fattori climatici sfavorevoli che hanno ridotto le rese produttive, con un impatto sulle aziende agricole e sulla produzione vinicola. L'economia del mare riveste un ruolo strategico, contribuendo in modo significativo al valore aggiunto provinciale e coinvolgendo comparti quali la cantieristica, la filiera ittica, il turismo costiero e la logistica portuale. Il porto di Savona e quello di Vado Ligure restano punti di riferimento per il commercio marittimo, nonostante una lieve flessione nel traffico merci, mentre il settore crocieristico continua a rappresentare un elemento di traino per il turismo locale. Il commercio estero mostra un andamento altalenante, con un calo delle esportazioni nel 2023, dopo un biennio di crescita, influenzato dalle fluttuazioni del mercato internazionale. In questo scenario, l'economia savonese si confronta con sfide legate all'innovazione, alla transizione ecologica e alla necessità di potenziare le infrastrutture per sostenere la competitività del territorio.

**Infrastrutture di collegamento e trasporto.** Savona rappresenta un nodo strategico per la logistica e i trasporti, grazie alla presenza di infrastrutture portuali, autostradali e ferroviarie in costante evoluzione. Tuttavia, le imprese locali risentono dell'elevato costo della logistica, dovuto principalmente ai prezzi dei carburanti e ai costi amministrativi, con un impatto significativo sul trasporto stradale, marittimo e ferroviario. Per migliorare la connettività e ridurre l'isolamento della provincia, sono stati avviati diversi progetti infrastrutturali. Tra questi, la bretella Carcare-Predosa mira a potenziare l'accesso tra Savona e le aree interne del Piemonte, anche se presenta criticità legate alla copertura finanziaria ed ai tempi di realizzazione. Un altro intervento strategico riguarda il nuovo tracciato dell'Autostrada dei Fiori (A6), che punta a migliorare la viabilità tra Savona e Torino, pur con alcune problematiche legate alla sostenibilità economica. La Variante Aurelia Bis (SS1) è invece pensata per decongestionare il traffico urbano e migliorare i collegamenti costieri, ma l'avanzamento dell'opera è rallentato da complessità legate ai tempi di completamento ed all'impatto ambientale. Sul fronte ferroviario, il potenziamento delle linee merci Savona-Torino e Savona-Alessandria è considerato fondamentale per lo sviluppo del porto e per migliorare la connessione con il Nord Italia, un progetto che rientra tra gli interventi finanziati dal PNRR. Parallelamente, il raddoppio della tratta ferroviaria Genova-Ventimiglia, nel tratto Andora-Finale Ligure, rappresenta un'opera chiave per potenziare il trasporto passeggeri e merci, contribuendo alla riduzione dei tempi di percorrenza lungo la dorsale ligure. Nonostante gli investimenti in corso, la provincia di Savona deve ancora affrontare diverse sfide, tra cui l'elevata incidenza dei costi logistici sulle imprese locali, i ritardi nell'implementazione delle opere strategiche e la necessità di ulteriori investimenti per rafforzare la connessione con le principali regioni italiane ed europee. Il completamento di queste infrastrutture sarà determinante per rendere Savona un punto di riferimento per il commercio, la logistica e il turismo nel Nord-Ovest italiano.

**Città di Savona, potenzialità turistiche** Il settore turistico rappresenta un elemento chiave dell'economia savonese, grazie alla sua posizione costiera e al patrimonio storico e culturale.

Nel 2023, Savona ha registrato una crescita significativa dei flussi turistici, con un aumento sia degli arrivi che delle presenze nelle strutture ricettive, segno di un rinnovato interesse per la destinazione. Sebbene il

turismo balneare resti il principale motore dell'attrattività, si sta consolidando una tendenza alla destagionalizzazione, favorita dall'offerta di attività culturali, sportive ed enogastronomiche. Savona vanta un ricco patrimonio storico ed artistico che rappresenta un significativo richiamo per i visitatori. Tra le principali attrazioni si trovano la Fortezza del Priamar, la Cattedrale di Nostra Signora Assunta, la Cappella Sistina, la Torre del Brandale, la Torre Leon Pancaldo, la Pinacoteca civica e il Museo della Ceramica. L'incremento dell'offerta turistica passa anche attraverso il miglioramento delle infrastrutture e la valorizzazione delle risorse locali, elementi fondamentali per rafforzare la competitività della città nel panorama nazionale.

Un elemento di particolare rilievo è la candidatura di Savona a Capitale Italiana della Cultura 2027 con il progetto "Nuove rotte per la cultura". Questa iniziativa ha puntato a valorizzare l'identità cittadina attraverso la rigenerazione urbana e lo sviluppo culturale, offrendo nuove opportunità di crescita per il settore turistico. I risultati raggiunti con l'intenso percorso partecipato che ha portato alla stesura del Dossier presentato al Ministero, sono importanti al di là dell'esito della proclamazione della capitale italiana. Potrà infatti essere comunque capitalizzato il grande lavoro compiuto per perseguire i principali obiettivi strategici delineati nel dossier individuando comunque un percorso sostenibile verso il 2027. Savona, entrata nelle dieci città finaliste, potrà avvalersi del supporto del progetto del MIC "Città cantiere".

Il turismo internazionale ha mostrato segnali di ripresa nel 2023, con un incremento degli arrivi dall'estero, sebbene il mercato nazionale continui a essere predominante. In questo contesto, la città di Savona sta lavorando per diversificare ulteriormente la propria offerta, puntando su eventi culturali, itinerari enogastronomici e turismo esperienziale, elementi che contribuiscono a rendere la destinazione sempre più attrattiva e competitiva nel mercato turistico italiano ed europeo.

**PNRR: impatto sul territorio** Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) sta trasformando Savona attraverso una serie di interventi strategici, con un finanziamento complessivo di 46 milioni di euro, di cui 33 milioni provenienti direttamente dai fondi PNRR. I progetti spaziano dalla digitalizzazione alla rigenerazione urbana, fino al potenziamento delle infrastrutture sportive e sanitarie, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita dei cittadini e valorizzare il patrimonio culturale e sociale della città.

Tra gli interventi più significativi vi è il restauro di Palazzo della Rovere che, con un investimento di 24,3 milioni di euro, punta a restituire alla comunità un importante edificio storico. I lavori, attualmente in corso, hanno subito alcuni rallentamenti a causa di imprevisti legati a importanti ritrovamenti archeologici, che hanno richiesto una perizia di variante da 400.000 euro, per garantirne la tutela. Al momento della redazione del presente aggiornamento 2025-2027 del PIAO, è stato erogato il 22,63% dei fondi previsti (5,5 milioni di euro) e l'obiettivo resta tuttora quello di completare l'intervento entro il 2026, termine che sarebbe stato in linea con la candidatura di Savona a Capitale della Cultura 2027.

Un'altra iniziativa di rilievo riguarda la riqualificazione dell'ex piscina di via Trento e Trieste, destinata a diventare un moderno skatepark. Con un investimento di 2,1 milioni di euro, di cui il 41,42% già erogato, il progetto prevede la creazione di un'area dedicata agli sport su tavola, un bar ed una terrazza panoramica, con il duplice obiettivo di rigenerare un'area urbana dismessa ed incentivare la socialità tra i giovani.

Sul fronte sportivo, anche la piscina comunale "Carlo Zanelli" è interessata da un ampliamento significativo, con la costruzione di una nuova vasca ed una palestra. Con un investimento di 3,55 milioni di euro, di cui il 59,99% già erogato, il progetto è in fase avanzata e mira a potenziare l'offerta sportiva cittadina.

Parallelamente, è in corso la rifunzionalizzazione del Complesso San Giacomo, con un finanziamento di 3,88 milioni di euro ed il 30,60% delle risorse già utilizzate. Questo intervento si concentra sul recupero conservativo dell'ex chiesa, della cappella e dei chiostri, per destinarli a nuove attività di interesse pubblico.

Il PNRR sta inoltre supportando iniziative in ambito sociale, come:

- il progetto per l'autonomia degli anziani non autosufficienti, finanziato con 2,46 milioni di euro (di cui il 3,83% già erogato), ed il programma per la prevenzione del burnout tra gli operatori sociali, con un finanziamento di 117.870 euro e risorse impiegate pari al 22,31%;
- il progetto per aumentare l'autonomia per persone con disabilità con l'obiettivo di sviluppare piani individualizzati di assistenza e un supporto individualizzato di sostegno, nel reperimento di un'abitazione e di un lavoro con un finanziamento di 536.249 euro;
- il progetto di Housing temporaneo, per la realizzazione di mini-alloggi per persone senza dimora o con grave disagio abitativo (singoli e nuclei), con accompagnamento personalizzato per tutto il tempo necessario con un finanziamento di 710.000 euro;
- il progetto per la realizzazione di un centro servizi per il contrasto alla povertà (servizio mensa, pronta accoglienza notturna, servizi medico-infermieristici) con un finanziamento di 1,09 milioni di euro tramite risorse PNRR.

Sono in corso anche azioni sugli edifici scolastici come la realizzazione di una nuova mensa per la scuola primaria del Santuario con un finanziamento di 502.000 euro e la riqualificazione e messa in sicurezza dell'asilo nido Bollicine in via Brilla con un finanziamento di 647.012 euro.

Sul fronte sanitario, è previsto l'ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero, con un investimento di 3,32 milioni di euro. L'intervento, ancora nelle fasi iniziali, si concentra sulla digitalizzazione dei Dipartimenti di Emergenza e Accettazione (DEA), per migliorare l'efficienza dei servizi sanitari.

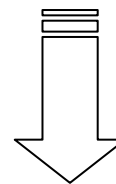
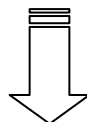
Infine, il PNRR sta finanziando il potenziamento del Port Community System (PCS) nei porti di Genova, Savona e Vado Ligure, con un investimento di 1 milione di euro ed il 7,21% delle risorse già erogate. Questo progetto mira a migliorare le infrastrutture digitali portuali, rendendo la logistica più efficiente e competitiva.

Nel complesso, i progetti finanziati dal PNRR a Savona stanno avanzando in modo coerente con le scadenze stabilite, anche considerando imprevisti come nel caso di Palazzo della Rovere. Alcuni interventi, come l'ampliamento della piscina Zanelli e la realizzazione dello skatepark, sono già in fase avanzata, mentre altri, come l'ammodernamento ospedaliero ed i servizi per l'autonomia degli anziani, si trovano nelle fasi iniziali. L'amministrazione comunale sta monitorando attentamente lo stato di avanzamento delle opere per garantirne il completamento entro il 2026 e massimizzare l'impatto positivo degli investimenti sul territorio.

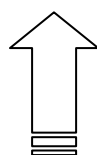
## SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

La presente sezione è dedicata ai risultati attesi sviluppati in coerenza con i documenti di programmazione generale e finanziaria con particolare attenzione al valore pubblico, alla performance nei suoi diversi aspetti, nonché alle modalità e alle azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale, la semplificazione e la reingegnerizzazione delle procedure, la prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa.

| VALORE PUBBLICO             |                       |                               |
|-----------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| <b>VISIONE STRATEGICA</b>   | Sindaco e Giunta      | <b>Programma di Mandato</b>   |
| <b>INDIRIZZI STRATEGICI</b> | Sindaco e Giunta      | <b>D.U.P. (Se S)</b>          |
| <b>OBIETTIVI STRATEGICI</b> | Sindaco e Giunta      | <b>D.U.P. (Se S) Missioni</b> |
| <b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>  | Comitato di Direzione | <b>D.U.P. (Se) Programmi</b>  |



| PERFORMANCE                          |                                |                                                    |
|--------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>OBIETTIVI GESTIONALI (AZIONI)</b> | Dirigenti<br>P.O.<br>Personale | <b>PEG<br/>PDO<br/>PIANO DELLE<br/>PERFORMANCE</b> |



| ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA                     |                                |                                                                     |
|--------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>OBIETTIVI DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE</b> | Dirigenti<br>P.O.<br>Personale | <b>VALUTAZIONE<br/>PONDERAZIONE<br/>TRATTAMENTO<br/>DEL RISCHIO</b> |
| <b>OBIETTIVI DI TRASPARENZA</b>                  | Dirigenti<br>P.O.<br>Personale | <b>AMMINISTRAZIONE<br/>TRASPARENTE</b>                              |

## 2.1 VALORE PUBBLICO

Per Valore Pubblico si intende il livello complessivo di benessere economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri *aeromodellista* creato da un'amministrazione pubblica rispetto ad una *vaseline*, o livello di partenza.

Un ente crea Valore Pubblico quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura la salute delle risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti,

Negli Enti territoriali la definizione dei bisogni della collettività e la produzione dei servizi a beneficio della stessa sono censiti attraverso gli strumenti di programmazione strategica ed economica.

Gli obiettivi strategici, operativi e gestionali sono declinati attraverso un percorso top-down che, partendo dagli indirizzi strategici contenuti nelle linee programmatiche, definisce in un processo "a cascata" una mappa logica e programmatica che rappresenta e mette a sistema i legami tra il programma di mandato, le linee strategiche di intervento, gli obiettivi programmatici e gli obiettivi gestionali.

Gli obiettivi strategici rappresentati nel Documento Unico di Programmazione a livello di "Missione" rappresentano le finalità di cambiamento di medio/lungo periodo (*out come* finale) che l'Amministrazione intende realizzare del proprio mandato nell'ambito delle aree di intervento istituzionale dell'Ente Locale.

Gli obiettivi operativi rappresentati nel Documento Unico di Programmazione a livello di "Programma" costituiscono strumento per il conseguimento degli obiettivi strategici riguardando risultati di breve/medio periodo (*out come* intermedio).

Di seguito riportiamo lo schema di riferimento degli obiettivi strategici del DUP e la loro collocazione all'interno delle Missioni e degli Indirizzi Strategici come sopra definiti.



## Politiche dell'Ente

Le Linee Programmatiche 2021-2026, illustrate al Consiglio Comunale in data 30 novembre 2021, costituiscono il programma strategico dell'Ente e definiscono le azioni ed i progetti da realizzare durante il mandato.

Per il triennio 2025-2027, è stata approvata, con deliberazione del consiglio comunale n. 39 del 19 dicembre 2024, la nota di aggiornamento al Documento Unico di Programmazione e quindi la versione definitiva delle Sezioni strategica ed operativa dello stesso, a cui si rimanda integralmente.

A partire dagli indirizzi e obiettivi strategici lì definiti, il presente documento rappresenta la filiera di suddivisione molecolare degli stessi, aggregando a cascata e per Centri di Responsabilità (Settori in cui è organicamente parcellizzata l'Amministrazione, come meglio specificato nella Sezione n. 3, dedicata al capitale umano), gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e gli obiettivi gestionali; questi ultimi rappresentano la specificazione periodale degli outcome attesi in termini di strategia operativa e caratterizzano pertanto la performance organizzativa più che individuale, incentrata sugli standard attesi di prestazione in rapporto alle funzioni istituzionali tipiche di un Ente Locale di primo livello e dimensioni medie.

A tutte le tipologie di obiettivo, comunque da considerarsi compenstrate ai fini della produzione, della misurazione e della valutazione di valore pubblico, è specificatamente dedicata la Sezione Seconda di PIAO, per la precisione la sottosezione Performance, che racchiude in sé il rinvio ad una parte speciale rappresentativa in dettaglio dell'ex pianificazione autonoma discendente dall'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009, a propria volta suddivisa in:

1. un apposito capitolo dedicato alla produzione di valore pubblico;
2. un elenco tabellare che unisce obiettivi strategici, operativi e gestionali (cd. albero delle performance).

Gli obiettivi sono altresì coordinati, a coronamento della programmazione onnicomprensiva, sia con la sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza (dotata di una propria parte speciale, che racchiude i contenuti programmatori tecnico-giuridici dell'ex PTPCT, obbligatori ai sensi della Legge n. 190/2012 e delle numerose deliberazioni ANAC in materia) che con la Sezione sul Capitale Umano, attraverso, nel primo caso, la previsione di uno specifico obiettivo gestionale di performance organizzativa (dedicato al monitoraggio) e, nel secondo, mediante l'assegnazione di ciascun obiettivo gestionale ad uno specifico Centro di Responsabilità.

Infine, anche la quarta ed ultima sezione del presente PIAO, concernente il monitoraggio dello stesso, risulta coordinata negli obiettivi della sottosezione Performance: ciò in quanto gli output di cui consta, riassunti in formato tabellare all'inizio della sezione più oltre dedicata, costituiscono necessariamente oggetto di relazione ex art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009, anche senza considerare che, comunque, una tipologia di monitoraggio specifica (l'attuazione della pianificazione corruttiva e sulla trasparenza) è stata valorizzata come obiettivo di performance organizzativa. Inoltre, a partire dalla presente versione di aggiornamento 2025-2027, in coerenza con l'oramai quasi concluso iter di aggiornamento del sistema di valutazione dell'Ente, è stata operata una totale revisione del sistema di redazione della

Parte speciale dedicata alla Performance, implementata all'interno dell'applicativo digitale già in uso per la gestione della contabilità e della programmazione economico-finanziaria dell'Ente, con il fine specifico di consentire, a regime, un monitoraggio continuo dello stato di attuazione di ogni singolo obiettivo gestionale.

## 2.2 PERFORMANCE

Gli obiettivi gestionali rappresentati nel Piano Esecutivo di Gestione costituiscono la declinazione degli obiettivi operativi di Documento Unico di Programmazione in termini di prodotto (output) atteso dall'attività gestionale affidata alla responsabilità della dirigenza.

Gli obiettivi di performance sono articolati per Area/Settore e perseguono obiettivi di innovazione, razionalizzazione, contenimento della spesa, miglioramento dell'efficienza, efficacia ed economicità delle attività, perseguendo prioritariamente le seguenti finalità:

- α) la realizzazione degli indirizzi contenuti nei documenti programmatici pluriennali dell'Amministrazione;
- β) il miglioramento continuo e la qualità dei servizi erogati, da rilevare attraverso l'implementazione di adeguati sistemi di misurazione e rendicontazione;
- χ) la semplificazione delle procedure;
- δ) l'economicità nell'erogazione dei servizi, da realizzare attraverso l'individuazione di modalità gestionali che realizzino il miglior impiego delle risorse disponibili



Gli obiettivi di performance individuale e gestionali sono proposti dai Dirigenti di Settore alla Giunta, a valle della filiera descritta nel precedente capitolo intitolato alle "*Politiche dell'Ente*", e dalla Giunta stessa approvati quali parti integranti del presente PIAO.

L'Organo Monocratico di Valutazione verifica e valida tali proposte, anche con riferimento alla coerenza rispetto al Sistema di misurazione e valutazione della performance ed alla misurabilità e valutabilità degli obiettivi e dei relativi indicatori.

Gli obiettivi possono essere soggetti a variazioni in corso d'anno.

Gli obiettivi di performance sono articolati per Settori dell'Amministrazione e perseguono finalità di innovazione, razionalizzazione, contenimento della spesa, miglioramento dell'efficienza, efficacia ed economicità delle attività, così come declinate nelle linee di mandato, nel DUP e nelle note di aggiornamento annuale dello stesso, in conformità altresì ai dettami di cui all'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009.

### 2.2.1 Obiettivi specifici ed indicatori di performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi operativi e piani d'azione.

All'interno della logica di albero della performance, ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi (Sezione Operativa del D.U.P.) ai quali sono collegati gli obiettivi gestionali, ovvero più direttamente incidenti la strategico istituzionale, includenti azioni, tempi, risorse e responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

In sintesi l'Albero della Performance rappresenta il raccordo tra la "Strategia" della Amministrazione e "l'azione" messa in atto dalla struttura.

Gli obiettivi di performance sono integralmente riportati **nella parte speciale, sottosezione Performance** e ricostruiti facendo ricorso alla precedente struttura di rappresentazione, volta a evidenziare le connessioni tra obiettivi di performance e la sottosezione Valore pubblico (indirizzi e obiettivi strategici) e tra obiettivi di performance e relativi indicatori/target di misurazione; è costituita da n. 3 documenti in formato schematico/tabellare, ossia:

1. un apposito capitolo dedicato alla produzione di valore pubblico;
2. un elenco tabellare che unisce obiettivi strategici, operativi e gestionali (cd. albero delle performance) che rappresenta il raccordo tra la "Strategia" della Amministrazione e "l'azione" messa in atto dalla struttura.

Si rinvia a quanto già illustrato nel capitolo dedicato alle Politiche dell'Ente ed all'apposito capitolo della Parte Speciale, per quanto attiene alle connessioni con le altre sezioni del presente PIAO ai fini della produzione di valore pubblico complessivamente considerata.

### Obiettivi di semplificazione, digitalizzazione e reingegnerizzazione dei processi

La semplificazione amministrativa riveste un ruolo centrale per lo sviluppo socio-economico del territorio, costituendo un fattore abilitante per la rimozione degli ostacoli amministrativi e procedurali allo sviluppo anche delle imprese, e ispira infatti diverse riforme settoriali contenute nel PNRR, all'interno delle singole Missioni e in particolare la Missione 1 "Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo", di cui di cui la Componente 1 "Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella P.A." è interamente dedicate alla transizione digitale della pubblica amministrazione.

Standardizzazione e velocizzazione delle procedure, semplificazione e reingegnerizzazione di un set di procedure rilevanti e critiche, digitalizzazione del backoffice e interoperabilità delle banche dati, riduzione dei tempi e dei costi burocratici a carico delle attività di impresa e per i cittadini sono obiettivi che richiedono interventi imponenti e su tematiche trasversali all'Ente e necessitano di specifici approfondimenti e di un piano di intervento, monitoraggio e coordinamento.

L'obiettivo PNRR è infatti rendere la Pubblica Amministrazione la migliore "alleata" di cittadini e imprese, con un'offerta di servizi sempre più efficienti e facilmente accessibili. Per fare ciò, da un lato si agisce sugli aspetti di "infrastruttura digitale" (relativamente poco visibili ai cittadini ma non per questo meno importanti per un ecosistema tecnologico efficace e sicuro), attraverso il processo di migrazione al cloud delle amministrazioni, accelerando l'interoperabilità tra gli enti pubblici, snellendo le procedure secondo il principio "once only" (secondo il quale le pubbliche amministrazioni devono evitare di chiedere a cittadini ed imprese informazioni già fornite in precedenza) e rafforzando le difese di perseguitazione.

### **Semplificazione**

Gli obiettivi specifici dell'azione di semplificazione amministrativa indicati nel PNRR e nella Agenda per la semplificazione sono sinteticamente i seguenti:

- a) riduzione dei tempi per la gestione delle procedure
- b) semplificazione, reingegnerizzazione e uniformazione delle procedure
- c) digitalizzazione delle procedure, con particolare riferimento all'edilizia e attività produttive
- d) misurazione della riduzione degli oneri e dei tempi dell'azione amministrativa.

Il Comune di Savona attraverso l'adesione a tutti gli Avvisi pubblici PNRR nell'ambito della - Missione 1 - Componente 1 – Investimento 1.4 "Servizi e Cittadinanza Digitale", Digitalizzazione, Innovazione e Sicurezza nella PA" ha condiviso l'obiettivo di perseguire, seguendo le specifiche direttiva Agid:

- una reingegnerizzazione dei processi amministrativi finalizzata anche alla progressiva e completa digitalizzazione, allo sviluppo dell'interoperabilità tra i diversi applicativi attraverso l'uniformazione e certificazione delle banche dati;
- aumentare l'efficienza nell'erogazione dei servizi pubblici, in termini di:
  - servizi pubblici comunali fruibili interamente on line e accessibili tramite il sistema pubblico di identità digitale SPID e la Carta d'Identità Elettronica (CIE);
  - servizi di pagamento on line all'Amministrazione esclusivamente tramite il sistema nazionale PAGOPA;
  - implementazione dei servizi da collegare all'app. nazionale IO.
- Le Misure finanziate negli anni 2022, 2023 e 2024 sono:

**1.2 "Abilitazione al cloud per le PA Locali"**

in conformità al piano approvato con DGC 104/2022 e finanziato con Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per la trasformazione digitale n. 28 – 2/2022 PNRR del 30/06/2022 – progetto completato ed in fase di asseverazione

**1.3.1 "Piattaforma Digitale Nazionale Dati"**

In conformità al piano approvato con DGC 19/2023 e finanziato con Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per la trasformazione digitale n. 152 – 3/2022 PNRR del 01/08/2023 – Progetto concluso - asseverazione positiva – processo di liquidazione in corso

**1.4.1 "Esperienza del Cittadino nei servizi pubblici"**

in conformità al piano approvato con DGC 105/2022 e finanziato con Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per la trasformazione digitale n. 135 – 1/2022 PNRR del 18/11/2022 – progetto in corso di completamento- avvio asseverazione primavera 2025

**1.4.3 "Adozione app IO"**

in conformità al piano approvato con DGC 91/2022 e finanziato con Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per la trasformazione digitale n. 24 – 2/2022 PNRR del 21/06/2022. - progetto concluso – asseverazione in corso

**1.4.3 "Adozione piattaforma Pago PA"**

in conformità al piano approvato con DGC 92/2022 e finanziato con Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per la trasformazione digitale n. 23 – 2/2022 PNRR del 20/06/2022 – progetto concluso, asseverato positivamente e liquidato.

**1.4.4 "Estensione dell'utilizzo delle piattaforme nazionali di identità digitale – SPID, CIE"**

in conformità al piano approvato con DGC 93/2022 e finanziato con Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per la trasformazione digitale n. 25 – 2/2022 PNRR del 22/06/2022 – progetto concluso, asseverato positivamente e liquidato.

**1.4.5 "Piattaforma Notifiche Digitali"**

in conformità al piano approvato con DGC 165/2022 finanziato con Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per la trasformazione digitale n. 131 – 1/2022 PNRR del 03/01/2023 – progetto concluso, asseverato positivamente e liquidato.

**2.2.3 "Digitalizzazione delle procedure (SUAP & SUE)"**

in conformità al piano approvato con DGC 137/2024 finanziato con Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica n. 55234101 del 18/10/2024 – progetto in corso.

**1.4.4 "Estensione dell'utilizzo dell'anagrafe nazionale digitale (ANPR) - Adesione allo Stato Civile digitale (ANSC)"**

in conformità al piano approvato con DGC 152/2024 – progetto approvato e in attesa di decreto di finanziamento necessario per avviare le fasi esecutive.

**Digitalizzazione**

Con riferimento agli obiettivi dell'Agenda Digitale e in relazione agli investimenti finanziati nell'ambito del PNRR, attesa la realizzazione dei servizi previsti dal progetto comunale approvato con Delibera di Giunta n. 105 del 16/06/2022 (in fase di imminente attivazione) e l'attivazione della specifica piattaforma applicativa, si prevede di implementare in maniera significativa nel triennio 2025-2027 la quantità dei processi e servizi da digitalizzare e da rendere disponibili al cittadino in forma telematica.

### **Re ingegnerizzazione dei processi**

Le disposizioni attuative del PIAO attribuiscono alla mappatura dei processi una funzione trainante anche per la predisposizione del Piano stesso.

E' funzionale quindi perseguire l'obiettivo di realizzare una mappatura dei processi integrata al fine di far confluire obiettivi di performance, misure di prevenzione della corruzione e programmazione delle risorse umane e finanziarie necessarie per la loro realizzazione.

La mappatura delle attività, correlata alla progressiva digitalizzazione dei processi, deve assumere un carattere dinamico, con aggiornamenti periodici delle banche dati, al fine di mettere in luce quali siano i punti dei processi ancora da dematerializzare, da digitalizzare o da rimodulare nell'iter di lavoro.

Le azioni di reingegnerizzazione, infatti, non prevedono unicamente l'eliminazione della carta ma prevedono una costante analisi dei processi e una conseguente adozione di strumenti, competenze e metodi per rendere più efficiente ed efficace l'intera macchina amministrativa.

L'Amministrazione ha avviato la mappatura dei processi con particolare attenzione all'analisi dei processi a rischio corruttivo (vedi Sottosezione 2.3) e dei processi compatibili con il Lavoro Agile (vedi Sottosezione 3.2).

E' necessario proseguire sulla strada intrapresa ma soprattutto renderla univoca anche per identificare le casistiche prioritarie su cui intervenire per semplificare, digitalizzare e re ingegnerizzare.

### **Obiettivi e azioni per la piena accessibilità fisica e digitale**

Rispetto agli obiettivi di accessibilità, si riportano le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, anche da parte dei cittadini ultra sessantacinquenni e dei cittadini con disabilità.

In tema di accessibilità digitale **Comune di Savona** si impegna a rendere **il proprio sito web** accessibile, conformemente al Dlgs 10 agosto 2018, n. 106 che ha recepito la direttiva UE 2016/2102 del Parlamento europeo e del Consiglio.

La presente dichiarazione di accessibilità è disponibile sul sito dell'Agid:

- <https://form.agid.gov.it/view/630d2040-ed3c-11ef-b24c-877133d880df>

In tema di accessibilità fisica si continuerà a garantire la Manutenere la Città mantenendone il decoro, ed abbattendo le barriere architettoniche a vantaggio delle categorie più deboli e di tutta la Comunità.

### **Obiettivi e azioni per favorire l'accessibilità delle persone disabili alla Pubblica Amministrazione e uniformità della tutela dei lavoratori con disabilità**

Con particolare riferimento alle previsioni di cui alla legge 22 dicembre 2021, n. 227 e del D. Lgs. 13 dicembre 2023, n. 222, l'ente, con [determinazione del Segretario Generale n. 5330 del 2 dicembre 2024](#), ha individuato un "Responsabile dei processi dell'inclusione sociale delle persone con disabilità", prevedendo altresì una funzione vicaria e di supporto alla figura, coincidente con il Coordinatore di Ambito Territoriale Sociale, a sua volta supportato dal Responsabile dell'U.O. Anziani e disabilità, un "Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità in ambiente di lavoro", un "Responsabile dei processi di accessibilità digitale" ed un "Responsabile dei processi di accessibilità fisica" che provvederanno alla predisposizione di un Piano di sviluppo ed implementazione delle azioni.

L'Ente, mediante il Piano, individuerà le azioni per favorire l'accesso e la fruibilità, su base di eguaglianza con gli altri, dell'ambiente fisico, dei servizi pubblici, compresi i servizi elettronici e di emergenza, dell'informazione e della comunicazione, ivi inclusi i sistemi informatici e le tecnologie di informazione di carattere Braille e in formati facilmente leggibili e comprensibili, anche mediante l'adozione di misure specifiche per le varie disabilità ovvero di meccanismi di assistenza o predisposizione di accomodamenti ragionevoli

## Obiettivi di contenimento energetico

La circolare n. 2/2022 del Dipartimento della Funzione Pubblica, in previsione del ciclo di programmazione 2023-2025 e alla luce dell'attuale crisi energetica internazionale, invita le Amministrazioni ad inserire specifici obiettivi di efficientismo energetico, supportate anche attraverso leve premiali messe a disposizione dall'ordinamento, come il cd. "dividendo dell'efficienza".

Nel rispetto delle disposizioni del Regolamento UE 2022/1369 del 5 agosto 2022, che prevede misure volte a ridurre il consumo di gas naturale, il Dipartimento per la Funzione Pubblica ha condiviso in collaborazione con il Ministero della Transizione Ecologica **"10 azioni per il risparmio energetico e l'uso intelligente e razionale dell'energia nella pubblica amministrazione"** ovvero:

1. Formazione diretta e campagna di sensibilizzazione al personale delle amministrazioni pubbliche sui temi dell'uso intelligente e razionale dell'energia e del risparmio energetico nei luoghi di lavoro pubblici.
2. Formazione specifica dei dirigenti, con particolare riguardo a chi ha la responsabilità di gestione degli immobili, dell'impiantistica e degli acquisti.
3. Collaborazione a una campagna di comunicazione e di informazione diretta alla cittadinanza sull'uso razionale dell'energia finalizzata a diffondere la cultura del risparmio energetico e dell'uso intelligente e razionale dell'energia, promossa da MITE, in collaborazione con il Dipartimento per l'Editoria, ENEA e RAI.
4. Collaborazione a una campagna di comunicazione e di sensibilizzazione nelle scuole.
5. Rinnovo di impianti e apparecchiature, sostituendoli con nuovi sistemi ad alta efficienza energetica (caldaie, sistemi di illuminazione, serramenti, valvole termostatiche), intervenendo per settori della PA
6. Semplificazioni normative e incentivi per l'installazione di impianti fotovoltaici nel patrimonio edilizio pubblico.
7. Incentivazione delle comunità energetiche.
8. Codice di comportamento dei dipendenti pubblici.
9. Incentivi e premiare per i dipendenti pubblici.
10. Premio PA per l'uso efficiente dell'energia.

A tal fine l'Amministrazione Comunale ha ritenuto di finalizzare tale obiettivo attraverso la redazione del Piano d'Azione per l'Energia Sostenibile ed il Clima, nell'ambito dell'iniziativa del Nuovo Patto dei Sindaci per l'Energia e il Clima il quale impegna le città europee aderenti a ridurre le proprie emissioni di CO2 di almeno il 40% entro il 2030, in particolare mediante una migliore efficienza energetica e un maggiore impiego di fonti di energia rinnovabili e ad accrescere la propria resilienza adattandosi agli effetti del cambiamento climatico, attraverso l'attuazione di un Piano di Azione per l'Energia Sostenibile e il Clima (SECAP).

Con la sottoscrizione del Nuovo Patto dei Sindaci, il Comune di Savona si impegna pertanto a:

- preparare un Inventario Base delle Emissioni (BEI, Baseline Emissioni Inventori) e una valutazione dei rischi e delle vulnerabilità indotti dal cambiamento climatico come punto di partenza per il SECAP;
- presentare il SECAP entro due anni dalla formale ratifica al Patto dei Sindaci;
- adattare le strutture della città, inclusa l'allocazione di adeguate risorse umane, al fine di perseguire le azioni necessarie;
- mobilitare la società civile nelle aree geografiche di pertinenza al fine di sviluppare un Piano di Azione che indichi le politiche e misure da attuare per raggiungere gli obiettivi del Piano stesso.
- presentare una Relazione di avanzamento almeno su base biennale, ai fini di una
- valutazione, includendo le attività di monitoraggio e verifica;
- svolgere attività di comunicazione, diffusione e condivisione delle iniziative e delle esperienze correlate, in particolare:
  - condividere la propria esperienza e conoscenza con le altre unità territoriali;
  - organizzare, in cooperazione con la Commissione Europea ed altri attori interessati, eventi specifici (Giornate dell'Energia; Giornate dedicate alle città che hanno aderito al Patto) che permettano ai cittadini di entrare in contatto diretto con le opportunità e i vantaggi offerti da un uso più intelligente dell'energia e di informare regolarmente i media locali sugli sviluppi del Piano di Azione;
  - partecipare attivamente alla Conferenza annuale UE dei Sindaci per un'Energia Sostenibile in Europa;
  - diffondere il messaggio del Patto nelle sedi appropriate e, in particolare, incoraggiare gli altri Sindaci ad aderire al Patto.

Inoltre l'Amministrazione Comunale intende attuare politiche nell'ottica del risparmio energetico quali:

- concessione, attraverso procedure a valenza pubblica, di spazi/coperture di edifici di proprietà comunale al fine delle realizzazione di impianti fotovoltaici;
- attivazione di finanziamenti quali il Conto termico 3.0 per il rinnovo dei sistemi di riscaldamento con pompe di calore e contestuale realizzazione di nuovi impianti fotovoltaici;
- potenziamento delle infrastrutture per la ricarica elettrica con la realizzazione di nuovi punti di ricarica fast per veicoli elettrici secondo le procedure di cui all'art.57, c.7 e 8 del D.L. 76/2020.

## 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

L'obiettivo della creazione di valore pubblico può essere raggiunto avendo chiaro che la prevenzione della corruzione e la trasparenza sono dimensioni del e per la creazione dello stesso, di natura trasversale per la realizzazione della missione istituzionale di ogni amministrazione o ente.

Tali obiettivi di carattere generale vanno poi declinati in obiettivi strategici di prevenzione della corruzione e della trasparenza, previsti come contenuto obbligatorio della sezione autocorrezione e trasparenza del PIAO.

Come indicato nel capitolo preliminare dedicato alle Politiche dell'Ente, quanto sopra è attuato, nel presente PIAO, attraverso l'integrazione tra le diverse sezioni da cui è composto, in particolare dalla previsione di raccordo costituita principalmente da uno specifico obiettivo gestionale di performance organizzativa (dedicato al monitoraggio attuativo del PTCPT, ora della presente sottosezione di PIAO), richiesto come tale dall'Organo Monocratico di Valutazione e da ormai un triennio conseguentemente riproposto, prima nella pianificazione di PDO ed ora, per scorrimento sistematico-temporale, in questa sezione di PIAO.

Indici/indicatori specifici (contrassegnati con la dicitura PTPCT) sono contenuti nelle schede relative alla performance di base, ovvero la mappatura delle funzioni e dei servizi erogati dall'Ente, utile a definire gli standard minimi di performance individuale. A tale proposito, occorre sottolineare che, ancorché del tutto informalmente in fase predispositiva interna, sono state avanzate, nel corso degli anni, osservazioni da più parti, circa la ridondanza degli stessi, specialmente in considerazione del fatto che la maggior parte di essi, effettivamente ricorsivi nei diversi processi mappati, fosse costantemente portatrice di valori nulli. In realtà, la valorizzazione a zero è esattamente, per la stragrande maggioranza delle tipologie, quanto di più auspicabile sia possibile, ai fini di una corretta programmazione della prevenzione in materia, sia in fase preventiva che di monitoraggio finale. La valorizzazione negativa, infatti, costituisce sia un sintomo di aspettativa di correttezza generalizzata dell'agire amministrativo che conferma della stessa in fase di verifica; tuttavia, trattandosi di effettiva ridondanza nei dettagli, in rapporto all'assorbente obiettivo gestionale di generalizzato monitoraggio continuo del PTPCT (per cui si veda anche la sottosezione 4.3 della presente Parte Generale), la revisione del sistema di predisposizione in atto ha tenuto conto di tale circostanza, eliminando dunque per semplificazione l'apporto delle schede di base e di tali indici, comunque tenuti in considerazione ai fini di raccordo nell'obiettivo più generale (v. tabella di raccordo infra).

L'integrazione tra le sottosezioni valore pubblico, *performance* e autocorrezione, gli obiettivi specifici di autocorrezione e trasparenza mantiene in ogni caso una propria valenza autonoma come contenuto fondamentale della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO.

La presente sottosezione del PIAO viene conseguentemente dedicata alla programmazione dell'attività operativa relativa all'annualità in corso e finalizzata all'attuazione della prevenzione della corruzione ed al rispetto dei principi di trasparenza.

In particolare, è stata perseguita la piena integrazione fra ciclo di programmazione della Performance e prevenzione della corruzione e trasparenza come principio fondamentale nella predisposizione del PIAO, nel rispetto delle specifiche indicazioni del legislatore e dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), attraverso le numerose deliberazioni del proprio Consiglio in materia, ciò che richiede, per la considerevole mole degli adempimenti connessi, un'autonoma trattazione in parte speciale, specificatamente unita alla presente parte generale di PIAO.

La Tabella di raccordo **"Performance – Anticorruzione"** che segue costituisce l'esplicitazione operativa dell'integrazione fra ciclo della performance e prevenzione della corruzione e trasparenza.

La mappatura dei processi lavorativi dell'Ente, declinata per Missioni e Programmi del Bilancio, è stata armonizzata con la mappatura dei processi identificati per Aree di Rischio, prevista dalla disciplina della prevenzione della corruzione e della trasparenza; così come per gli obiettivi di performance relativi alla presente annualità e rapportate alla specifica Missione e Programma, così come dettagliato nella Sottosezione 2.2.

| Programma | Obiettivo Gestionale                                                                                            | AREA DI RISCHIO | PROCESSO                                                         | PROCEDIMENTO                                                                                      |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01.01     | <b>Gestire gli Organi Istituzionali</b>                                                                         | <b>D</b>        | ATTRIBUZIONE DI VANTAGGI ECONOMICI DI QUALUNQUE GENERE A PRIVATI | Liquidazione spese di missione<br>Giunta/Consiglio<br><br>Sponsorizzazioni                        |
| 01.01     | <b>Migliorare la comunicazione con i Cittadini al fine di stimolare la partecipazione alla vita della città</b> | <b>G</b>        | CONFERIMENTO DI INCARICHI DI COLLABORAZIONE                      | Conferimento incarichi a terzi: studio, ricerche, consulenze, rappresentanza e difesa in giudizio |
| 01.03     | <b>Gestire il Bilancio e le attività economiche-finanziarie</b>                                                 | <b>E</b>        | GESTIONE DELLE ENTRATE E DELLE SPESE                             | Gestione del Bilancio                                                                             |
| 01.04     | <b>Ottimizzare la fiscalità dell'Ente</b>                                                                       | <b>E</b>        | GESTIONE DELLE ENTRATE E DELLE SPESE                             | Riscossione somme dovute per servizi erogati dall'ente                                            |
|           |                                                                                                                 | <b>F</b>        | CONTROLLI, VERIFICHE, ISPEZIONI, SANZIONI                        | Controlli riscossione tributaria extra-tributaria                                                 |
| 01.03     | <b>Gestire il controllo analogo sulle partecipate</b>                                                           | <b>G</b>        | INCARICHI E NOMINE PRESSO ORGANISMI PARTECIPATI                  | Incarichi e nomine presso Organismi partecipati                                                   |

I processi/procedimenti sono stati preventivamente analizzati e sottoposti a valutazione e trattamento del rischio all'interno del complesso degli allegati dal n. 3 al n. 6 della Parte speciale, sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza, tramite l'individuazione di opportune misure generali e specifiche.

## SEZIONE 3 CAPITALE UMANO

La programmazione delle risorse umane deve essere interpretata come lo strumento che, attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa delle proprie esigenze di personale, definisce le tipologie di professioni e le competenze necessarie in correlazione ai risultati da raggiungere, in termini di prodotti e servizi in un'ottica di miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese.

Alla luce del quadro normativo vigente e tenuto conto dei vincoli finanziari, l'Amministrazione deve impostare una riflessione sulle modalità di erogazione dei servizi ai cittadini e sulle modalità di attuazione dei vari interventi di competenza sul territorio comunale.

E' necessario pensare ad un superamento di diverse posizioni di lavoro, per individuare alcuni nuovi profili con competenze di coordinamento e controllo, nonché nella diversificazioni di diversi posti a seguito di diversa gestione di alcuni servizi, accompagnata anche da una analisi degli effetti in termini di risorse umane legati alla digitalizzazione dei processi, sia in termini di razionalizzazione delle stesse che di modifica e individuazione di nuove competenze.

Accanto alle modifiche normative legate ai concetti di dotazione e analisi del fabbisogno la programmazione triennale di competenza tiene conto del mutato quadro normativo in materia di vincoli di spesa del personale. In tale contesto complessivo è quindi necessario contemperare le capacità assunzionali con l'esigenza di garantire il rinnovo dell'apparato comunale in una dimensione di riorganizzazione e assunzioni di profili alti che garantiscano sia le funzioni di coordinamento e controllo, ma anche la dimensioni di pianificazione e programmazione di lungo periodo oltre che procedere a introdurre forze giovani per superare la criticità dell'invecchiamento del personale.

Risulta prioritario assicurare, nei prossimi anni, un ricambio generazionale e culturale in grado di supportare il percorso volto alla digitalizzazione, all'innovazione e alla modernizzazione dell'azione amministrativa rivedendo anche i sistemi di reclutamento del personale per renderlo più adeguato ai nuovi fabbisogni e in linea con il nuovo sistema di classificazione del personale alla luce del nuovo CCNL enti locali.

Si tratta di un investimento duraturo nel tempo e altrettanto costoso da effettuare con particolare attenzione, a partire dal tema della definizione dei fabbisogni per arrivare a quello del reclutamento.

### 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

In questa sezione vanno fornite le indicazioni sulla struttura organizzativa, sugli impatti nell'organizzazione del lavoro agile e sulle strategie di programmazione del fabbisogno.

La struttura organizzativa deve tenere conto delle indicazioni dettate come valore pubblico e che la programmazione del fabbisogno va raccordata con il raggiungimento di queste finalità.

La dotazione organica complessiva dell'Ente alla data del 31/12/2024 è di 347 dipendenti distribuiti in 8 settori e 32 Servizi, oltre al Segretario Generale.

### 3.1.1 Modello Organizzativo

#### Organigramma

L'assetto organizzativo dell'Ente si articola nella macro e micro-organizzazione.

La macro-organizzazione rappresenta l'assetto direzionale dell'Ente e corrisponde alle strutture ricopribili con posizioni apicali.

La definizione della macro-organizzazione compete alla Giunta Comunale, su proposta del Segretario Generale

Spetta inoltre alla Giunta Comunale la definizione delle funzioni da attribuire alle Elevate Qualificazioni, mentre gli incarichi vengono attribuiti con atto Dirigenziale.

La micro-organizzazione rappresenta l'assetto organizzativo di dettaglio delle articolazioni organizzative previste nella macro-organizzazione.

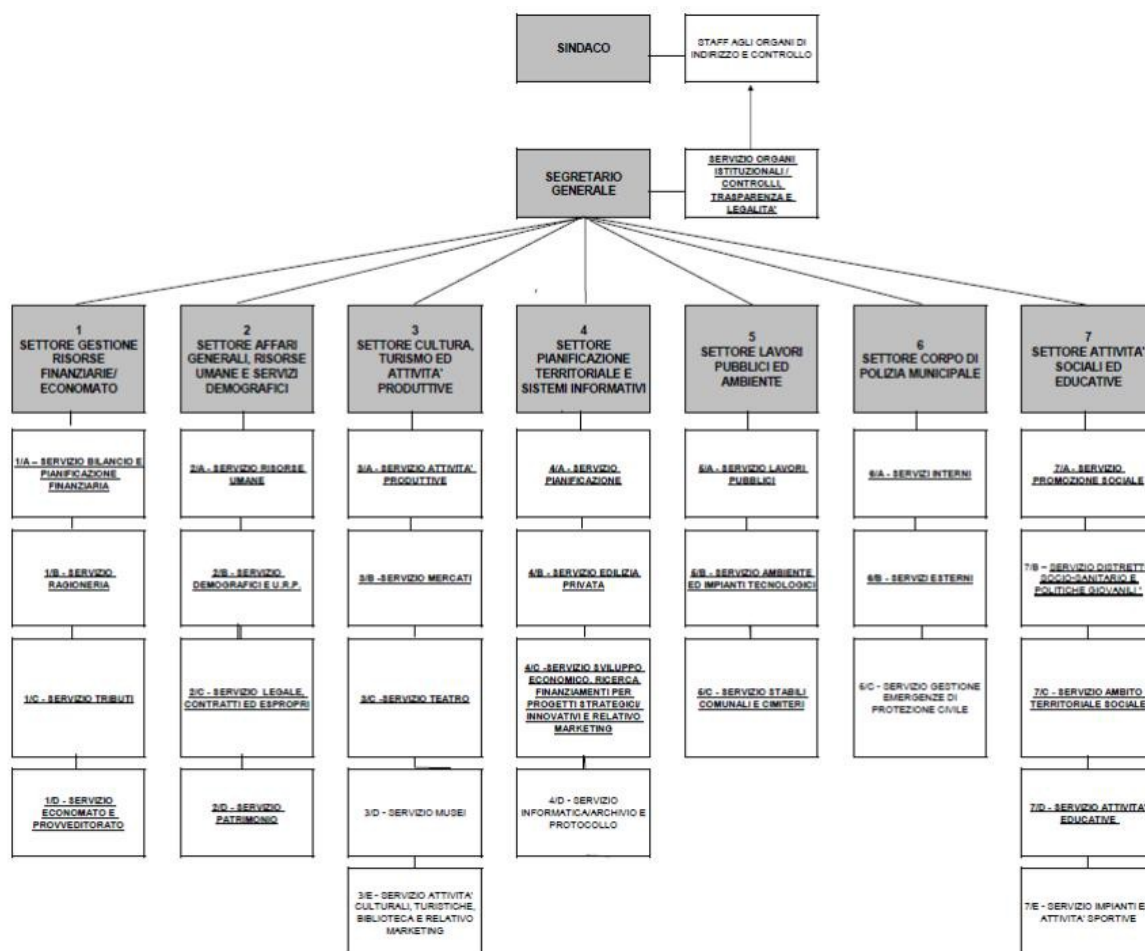
La definizione della micro-organizzazione dei Settori compete ai dirigenti che assumono le determinazioni per l'organizzazione degli uffici.

Gli uffici sono di norma l'articolazione di base delle unità organizzative.

Ai sensi del regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servi (Delibera di GC n° 16 del 29 gennaio 2013 e successive modifiche e integrazione.) il sistema organizzativo dell'Ente può articolarsi in:

- a) aree funzionali, unità organizzative di massimo livello, se istituite;
- b) settori, unità organizzative di livello intermedio o di massimo livello, se le aree funzionali non sono istituite;
- c) servizi, dipendenti da settori o autonomi;
- d) unità operative, strutture organizzative di base, dipendenti da settori o servizi ovvero autonome.

come da seguente organigramma (**v. pag. successiva**)



### 3.1.2 Livello di Responsabilità Organizzativa

Sulla base della macro organizzazione i dipendenti apicali alla data del 31/12/2024:

N° 7 dirigenti

N° 23 dipendenti con Elevata Qualificazione

Rispetto alla graduazione delle posizioni dirigenziali e di elevata qualificazione, la metodologia vigente presso il Comune di Savona, definita su proposta del Nucleo di valutazione e adottata con Delibera di GC n° 183 del 26 luglio 2011 e ss.mm.ii., prevede due differenti tipologie di schede di valutazione, differenziando i parametri/aree di valutazione (e/o i loro coefficienti di ponderazione) fra:

- posizioni che comportano lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa (incarichi di direzione di struttura);
- posizioni che comportano lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, specialistiche di natura ispettiva, di consulenza, di studio e ricerca, di supporto al funzionamento dei processi direzionali, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità.

Le schede sono articolate in differenti aree di valutazione. Ad ogni area di valutazione corrisponde una ponderazione che ne esprime la rilevanza relativa rispetto alla posizione nel suo complesso.

Ogni area di valutazione è ulteriormente declinata negli specifici fattori di graduazione.

Ad ogni fattore di graduazione corrisponde un punteggio e la relativa e specifica percentuale di ponderazione.

### **I criteri e gli elementi sintetici di graduazione dei Dirigenti sono i seguenti**

1. La complessità organizzativa ovvero le dimensioni quantitative dell'organizzazione gestita;
2. la complessità della posizione intesa come coacervo dei fattori di complessità del ruolo (standardizzabilità dei processi di lavoro, il numero di eccezioni da gestire, il livello di responsabilità su specifici processi o su un insieme di processi, le caratteristiche dei processi gestiti, il livello di coordinamento richiesto);
3. la responsabilità giuridica interna o esterna e gestionale;
4. il livello di sviluppo di innovazione di processo o di servizio erogato all'interno del ruolo;
5. la strategicità della posizione rispetto agli obiettivi di governo del Sindaco.

La proposta di graduazione delle posizioni dirigenziali e di Elevata Qualificazione è di competenza dell'Organo monocratico di valutazione e viene approvata dalla Giunta con propria deliberazione.

Per i **dirigenti a tempo indeterminato** ad ogni intervallo di punteggio ottenuto con la graduazione corrispondono le seguenti retribuzioni di posizione:

- fascia A: euro 45.689,54;
- fascia B: euro 41.816,45;

### Fattori-chiave nella valutazione delle posizioni dirigenziali

| Fattori di valutazione |                                                                                 | Peso % | Contenuti del Fattore di valutazione                                                                                                                     |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                      | Complessità organizzativa (Dimensione quantitativa dell'organizzazione gestita) | 10     | Dimensione e qualità delle risorse finanziarie e umane gestite                                                                                           |
| 2                      | Complessità della posizione                                                     | 30     | Elementi di:<br>2.1 variabilità ambientale della posizione<br>2.2 Caratteristiche dei processi<br>2.3 livello di coordinamento richiesto dalla posizione |
| 3                      | Responsabilità giuridica e gestionale                                           | 25     | Responsabilità giuridiche interne ed esterne e gestionali                                                                                                |
| 4                      | Sviluppo e innovazione dei processi e dei servizi                               | 25     | Cambiamento nei processi e nei servizi e utilizzo degli strumenti manageriali                                                                            |
| 5                      | Strategicità della posizione                                                    | 10     | Strategicità della posizione rispetto agli obiettivi di governo dell'amministrazione                                                                     |
| Totale                 |                                                                                 | 100    |                                                                                                                                                          |

Le fasce di punteggio sono le seguenti:

|          |                           |
|----------|---------------------------|
| Fascia A | Per punteggi da 550 a 600 |
| Fascia B | Per punteggi da 450 a 549 |
| Fascia C | Per punteggi < 450        |

L'attuale distribuzione nelle fasce per la **dirigenza** è la seguente:

| Settore                                                     | Fascia |
|-------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Risorse finanziari/economato</b>                         | A      |
| <b>Affari generali, risorse umane e servizi demografici</b> | B      |
| <b>Cultura, turismo ed attività produttive</b>              | B      |
| <b>Pianificazione territoriale e sistemi informativi</b>    | B      |
| <b>Lavori pubblici ed ambiente</b>                          | B      |
| <b>Corpo di polizia municipale</b>                          | B      |
| <b>Attività sociali ed educative</b>                        | B      |

Per le Elevate Qualificazioni, la retribuzione di posizione è correlata al punteggio ottenuto con la graduazione della posizione; va da un minimo di euro 5.000 a un massimo di euro 18.000, come stabilito dalla disciplina delle elevate qualificazioni definita dal CCNL del 16 novembre 2023. Con deliberazione della Giunta comunale n. 91 del 18 giugno 2019 per il Comune di Savona si determinavano seguenti due fasce:

- fascia A: € 7.500
- fascia B: € 5.500

L'attuale distribuzione nelle fasce per **l'Elevata Qualificazione** è la seguente:

| ELEVATE QUALIFICAZIONI                                 |        |                                                                                           |          |
|--------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| settore                                                | fascia | denominazione                                                                             | valore*  |
| SEGRETARIO GENERALE                                    | A      | ORGANI ISTITUZIONALI/CONTROLLI, TRASPARENZA E LEGALITA'                                   | 7.500,00 |
| 1 GESTIONE RISORSE FINANZIARIE/ECONOMATO               | A      | TRIBUTI                                                                                   | 7.500,00 |
|                                                        | A      | BILANCIO E PIANIFICAZIONE FINANZIARIA                                                     | 7.500,00 |
|                                                        | B      | RAGIONERIA                                                                                | 5.500,00 |
|                                                        | B      | ECONOMATO E PROVVEDITORATO                                                                | 5.500,00 |
| 2 AFFARI GENERALI, RISORSE UMANE E SERVIZI DEMOGRAFICI | B      | PATRIMONIO                                                                                | 5.500,00 |
|                                                        | A      | RISORSE UMANE                                                                             | 7.500,00 |
|                                                        | A      | DEMOGRAFICI E U.R.P.                                                                      | 7.500,00 |
|                                                        | A      | LEGALE CONTRATTI ED ESPROPRI                                                              | 7.500,00 |
| 3 CULTURA, TURISMO ED ATTIVITA' PRODUTTIVE             | A      | ATTIVITA' PRODUTTIVE                                                                      | 7.500,00 |
|                                                        | B      | TEATRO                                                                                    | 5.500,00 |
|                                                        | B      | MERCATI                                                                                   | 5.500,00 |
| 4 PIANIFICAZIONE TERRITORIALE E SISTEMI INFORMATIVI    | A      | EDILIZIA PRIVATA                                                                          | 7.500,00 |
|                                                        | B      | SVILUPPO ECONOMICO, RIC.FINANZIAMENTI PER PROG.STRATEGICI/INNOVATIVI E RELATIVO MARKETING | 5.500,00 |
|                                                        | A      | PIANIFICAZIONE                                                                            | 7.500,00 |
| 5 LAVORI PUBBLICI ED AMBIENTE                          | B      | STABILI COMUNALI E CIMITERI                                                               | 5.500,00 |
|                                                        | B      | AMBIENTE ED IMPIANTI TECNOLOGICI                                                          | 5.500,00 |
|                                                        | A      | LAVORI PUBBLICI                                                                           | 7.500,00 |
| 6 CORPO DI POLIZIA MUNICIPALE                          | A      | SERVIZI INTERNI                                                                           | 7.500,00 |
|                                                        | A      | SERVIZI ESTERNI                                                                           | 7.500,00 |
| 7 ATTIVITA' SOCIALI ED EDUCATIVE                       | A      | PROMOZIONE SOCIALE                                                                        | 7.500,00 |
|                                                        | B      | AMBITO TERRITORIALE E SOCIALE                                                             | 5.500,00 |
|                                                        | A      | ATTIVITA' EDUCATIVE                                                                       | 7.500,00 |

### 3.1.3 Ampiezza media delle Unità Organizzative

Si riporta di seguito l'ampiezza media delle unità organizzative di livello apicale in termini di numero di unità operative.

| Settore                                                                 | Dirigenti                  | Elevata Qualificazione | Personale  |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|------------|
| <b>Servizio organi istituzionali, controlli, trasparenza e legalità</b> | 1<br>(Segretario generale) | 1                      | 11         |
| <b>Risorse finanziari/economato</b>                                     | 1                          | 4                      | 28         |
| <b>Affari generali, risorse umane e servizi demografici</b>             | 1                          | 4                      | 44         |
| <b>Cultura, turismo ed attività produttive</b>                          | 1                          | 3                      | 32         |
| <b>Pianificazione territoriale e sistemi informativi</b>                | 1                          | 3                      | 38         |
| <b>Lavori pubblici ed ambiente</b>                                      | 1                          | 3                      | 37         |
| <b>Corpo di polizia municipale</b>                                      | 1                          | 2                      | 78         |
| <b>Attività sociali ed educative</b>                                    | 1                          | 3                      | 49         |
| <b>TOTALE</b>                                                           | <b>8</b>                   | <b>23</b>              | <b>317</b> |

|                                               |              |
|-----------------------------------------------|--------------|
| <b>Rapporto medio<br/>Dirigenti/Personale</b> | <b>2,35%</b> |
|-----------------------------------------------|--------------|

|                                        |              |
|----------------------------------------|--------------|
| <b>Rapporto medio<br/>EQ/Personale</b> | <b>7,25%</b> |
|----------------------------------------|--------------|

### 3.1.4 Obiettivi di pari opportunità

Si riportano qui di seguito gli obiettivi triennali in tema di pari opportunità, in continuità con quanto indicato nel Piano delle Azioni Positive del triennio 2025-2027 allegato al presente PIAO, che soddisfa i requisiti richiesti dal DL 80/2021, art. 6, comma 2, lettera g) *"le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere"*:

1. rispetto dell'effettiva parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle condizioni di lavoro e nella progressione in carriera;
2. miglioramento del benessere organizzativo, da intendersi in un'accezione sempre più ampia comprensiva sia di azioni volte al miglioramento degli ambienti e dei contesti di lavoro, sia di iniziative volte alla valorizzazione di tutto il personale, sia ancora di interventi per implementare e favorire gli istituti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;

3. assicurare l'assenza di qualunque forma di violenza morale e psicologica e di discriminazione relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua.

### **3.1.5 Coerenza dell'organizzazione rispetto agli obiettivi di Valore Pubblico**

L'Amministrazione Comunale, partendo dal semplice assunto di dover semplificare l'accesso dei cittadini/utenti alla Amministrazione stessa, vuole adottare un nuovo modello organizzativo.

Lo scopo del Comune è infatti quello di servire la comunità di cui è espressione curandone gli interessi e promuovendone lo sviluppo.

L'Amministrazione sta conducendo uno studio sull'analisi del valore della struttura organizzativa, verificandone i limiti ed i punti di forza, per impostare quindi una nuova macro – organizzazione coerente con gli obiettivi di Valore Pubblico enunciati.

Si rinvia, per i dettagli, alla deliberazione di Giunta Comunale n. 58 del 6 aprile 2023, i cui obiettivi sono specificati nella Parte speciale della Sezione 2, Sottosezione Riscatti correttivi e trasparenza, Cap. 3, Analisi del contesto interno.

## 3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

In questa sottosezione sono indicati la strategia e gli obiettivi legati allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche da remoto, la relativa disciplina e il relativo sistema di monitoraggio.

Con l'attuazione del lavoro agile, l'Ente intende perseguire i seguenti macro obiettivi strategici:

- L'implementazione delle modalità di interazione interna alla struttura (procedimenti agili)
- L'implementazione delle modalità di interazione con gli utenti (servizi agili).

### **In termini organizzativi l'Ente intende:**

- Diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- Rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- Valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- Promuovere e diffondere le tecnologie digitali;
- Razionalizzare le risorse strumentali;
- Riprogettare gli spazi di lavoro;

Con il mantenimento del lavoro agile, l'Ente intende perseguire i seguenti macro obiettivi strategici:

La semplificazione e la digitalizzazione dei processi di lavoro, l'orientamento alla produzione ai "risultati", il diverso accesso ai servizi, il recupero di efficacia ed efficienza, la produzione di servizi di qualità sono gli obiettivi che si intendono perseguire per migliorare l'azione amministrativa, al fine di rispondere ai bisogni e alle richieste dei cittadini.

### **In termini di orientamento agli utenti l'Ente individua i seguenti obiettivi:**

- Garantire la formazione e l'assistenza per lo sviluppo delle nuove competenze necessarie sia per i lavoratori 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 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
- Garantire la continuità dei servizi anche in caso di future eventuali nuove emergenze
- Garantire standard di qualità dei servizi, anche attraverso i patti comportamentali indicati nel codice di comportamento

### 3.2.1 Stato di attuazione del Lavoro Agile

Dal 2021 l'Ente ha abbandonato il regime emergenziale del Lavoro Agile con una circolare interna del Segretario Generale e conseguenti provvedimenti dei Dirigenti per la disciplina del lavoro agile, favorendo l'accessibilità a questa modalità flessibile di lavoro, accompagnato da un nuovo modello di accordo individuale in linea con le indicazioni presenti nel CCNL.

Al 31 dicembre 2024 sono attivi n. 115 contratti di lavoro agile a tempo indeterminato.

L'Ente ha sviluppato dal 2020 al 2024 un programma conforme alle Linee Guida della FFPP ed in particolare :

#### 1. Fase di avvio – 2021/2022

- mappatura delle attività agibili anche da remoto
- ricognizione delle dotazioni informatiche e tecnologiche agile
- censimento sulle competenze digitali dei dipendenti

Si è manifestata l'esigenza di avviare dei percorsi volti a formare il personale all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile e di prevedere specifiche attività formative di sostegno ai ruoli di Elevata Qualificazione per far fronte ai complessi cambiamenti organizzativi in atto ed al nuovo stile di leadership richiesto.

Questi temi sono ricondotti alla relativa sottosezione 3.3.5 – Piano formativo.

### 3.2.2 Programma di sviluppo del lavoro agile

Si ritiene utile riepilogare principali sviluppi previsti, utilizzando gli step di programmazione inseriti nelle Linee Guida della FFPP del dicembre 2020:

#### Fase di sviluppo intermedio – 2022/2023

- Rafforzare le azioni per favorire le condizioni abilitanti
- Monitorare la gestione del lavoro agile in termini quantitativi e qualitativi
- Avviare il monitoraggio della performance organizzativa a seguito della introduzione del lavoro agile
- Predisporre eventuali interventi correttivi

#### 2. Fase di sviluppo avanzato – 2024/2025

- Monitorare l'andamento complessivo del lavoro agile in termini quantitativi e qualitativi
- Monitorare gli impatti interni (ricadute sulla organizzazione)
- Monitorare gli impatti esterni (ricadute sulla qualità dei servizi)
- Predisporre eventuali interventi correttivi

Le misurazioni sopracitate, in integrazione con il monitoraggio periodico delle condizioni abilitanti e dello stato di salute dall'Amministrazione, hanno la finalità di rilevare le tendenze e di identificare le azioni correttive e di miglioramento che nel tempo sostengano sempre di più il lavoro agile, di incrementare gli impatti positivi, contribuendo a creare un contesto sempre più ricettivo e predisposto al lavoro agile da un punto di vista sia operativo che culturale.

Il lavoro agile deve essere monitorato anche in termini di stato di implementazione, così da confrontare il suo andamento nel tempo (in crescita/stabile/in diminuzione). Lo stato di implementazione misura, infatti, l'applicazione della nuova organizzazione, valutando il livello di diffusione e soddisfazione, e indirettamente, l'efficacia dei progetti finalizzati alla sua introduzione.

### 3.3 PIANO TRIENNALE DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE

La programmazione delle risorse umane deve essere interpretata come lo strumento che, attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa delle proprie esigenze di personale, definisce le tipologie di professioni e le competenze necessarie in correlazione ai risultati da raggiungere, in termini di prodotti e servizi in un'ottica di miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese.

Il PTFP è preceduto ed ha come base di partenza l'analisi dello stato e delle relative carenze di risorse umane nell'ente ed è effettuata considerando:

- la **dimensione quantitativa** della "risorse personale", per perseguire obiettivi di adeguatezza e di "corretto dimensionamento" delle strutture, in relazione al mantenimento dei servizi, al soddisfacimento delle esigenze che l'amministrazione è chiamata a fronteggiare ed al perseguimento degli obiettivi di programmazione;
- la **dimensione qualitativa** riferita alle tipologie di professioni e competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze dell'amministrazione, anche tenendo conto delle professionalità emergenti in ragione dell'evoluzione anche tecnologica del lavoro e degli obiettivi da realizzare

Risulta prioritario assicurare un ricambio generazionale e culturale in grado di supportare il percorso volto alla digitalizzazione, all'innovazione e alla modernizzazione dell'azione amministrativa rivedendo anche i sistemi di reclutamento del personale per renderlo più adeguato ai nuovi fabbisogni e in linea con il nuovo sistema di classificazione del personale alla luce del CCNL enti locali.

Si tratta di un investimento da effettuare con particolare attenzione, a partire dal tema della definizione dei fabbisogni per arrivare a quello del reclutamento

La pianificazione dei fabbisogni rappresenta uno strumento di riflessione strategica sugli spazi che quantitativamente si liberano all'interno dell'organizzazione, ma anche sulle professioni che qualitativamente sono richieste per accompagnare l'evoluzione dell'ente, superando una logica di sostituzione delle cessazioni e adottando una prospettiva inter-funzionale nella definizione dei profili mancanti.

**3.3.1 Stato dell'arte – Dipendenti in al 31/12/2024**

Nella tabella seguente è rappresentata la consistenza del personale alla data del 31 dicembre 2024 con l'indicazione del personale in servizio suddiviso per area e per profilo professionale

| AREA                                 | Profilo Professionale                | N.  |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-----|
| OPERATORI                            | Operatore Polifunzionale             | 5   |
| OPERATORI ESPERITI                   | Addetto Segr./Applicato              | 13  |
|                                      | Messo Notificatore                   | 3   |
|                                      | Operaio Professionale                | 6   |
|                                      | Operatore Culturale                  | 3   |
|                                      | Capoperaio/Cond.M.O.C.               | 3   |
|                                      | Collaboratore Professionale          | 19  |
| ISTRUTTORI                           | Agente Di Polizia Municipale         | 61  |
|                                      | Assistente Di Biblioteca             | 3   |
|                                      | Educatore Asilo Nido                 | 8   |
|                                      | Geometra                             | 25  |
|                                      | Istruttore Amministrativo            | 84  |
|                                      | Progr.Operativo C.E.D.               | 3   |
|                                      | Ragioniere                           | 4   |
| FUNZIONARI ED ELEVATA QUALIFICAZIONE | Analista Programmatore               | 2   |
|                                      | Assistente Sociale                   | 17  |
|                                      | Direttore Museo                      | 1   |
|                                      | Direttore Teatro                     | 1   |
|                                      | Energy Manager                       | 1   |
|                                      | Mobility Manager                     | 1   |
|                                      | Ispettore Di P.M.                    | 10  |
|                                      | Spec.Attivita' Amm.Ve/Contabili      | 33  |
|                                      | Specialista contabile                | 3   |
|                                      | Specialista In Comunicazione Ed Urp  | 2   |
|                                      | Specialista Tecnico                  | 15  |
|                                      | Architetto                           | 2   |
|                                      | Avvocato                             | 1   |
|                                      | Direttore Mercati                    | 1   |
|                                      | Coordin.Pedagogico                   | 1   |
|                                      | Funzionario Amm.Vo/Contabile         | 6   |
|                                      | Ingegnere                            | 3   |
| DIRIGENTI                            | Comandante Vv.Uu.                    | 1   |
|                                      | Dirigente Amm.Vo                     | 4   |
|                                      | Dirigente Lavori Pubblici e Ambiente | 1   |
|                                      | Dirigente Sett Pianificaz Territor   | 1   |
|                                      | Totale                               | 347 |

Con la stagione dei rinnovi contrattuali del 2022, sia per il comparto delle Funzioni Centrali che per le Autonomie Locali sono state introdotte sostanziali novità in termini di classificazione del personale.

Oltre alla nuova classificazione per **aree professionali** in sostituzione delle Categorie economiche-giuridiche, nell'ambito del contratto collettivo delle funzioni centrali è stata introdotta la nozione di **famiglie professionali** definite come ambiti professionali omogenei caratterizzati da competenze similari o da una base professionale e di conoscenze comune.

Questo livello di ulteriore dettaglio, che non assume rilievo sul piano dell'inquadramento giuridico del personale, permette di specificare meglio i fabbisogni e consente procedure di reclutamento più mirate.

### 3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane

Le recenti riforme del lavoro pubblico investono, tra gli altri aspetti, le modalità di selezione, valutazione e carriera dei dipendenti pubblici che si saldano, a loro volta, alla formazione e alla riprogettazione del sistema dei profili professionali secondo un modello articolato per competenze, ossia conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali, che diventano il contenuto descrittivo delle famiglie professionali e delle singole posizioni di lavoro presenti all'interno dell'organizzazione.

In questo contesto la mappatura dei processi è elemento funzionale per la costruzione - da parte di ciascuna amministrazione - del proprio modello organizzativo di riferimento; la mappatura dei processi, funzionale all'analisi della propria organizzazione lo è anche per altre finalità, quali il controllo di gestione o l'analisi delle aree di rischio in relazione ai fenomeni corruttivi.

La programmazione dei fabbisogni di personale deve tener conto di modello organizzativo volto a non concludere la descrizione del profilo all'assolvimento delle mansioni previste dalla posizione di lavoro che i dipendenti ricoprono al momento di ingresso nel pubblico impiego, bensì a riconoscerne e accompagnarne l'evoluzione, verso una caratterizzazione fondata sulla specificità dei saperi, sulla qualità della prestazione e sulla motivazione al servizio.

I fabbisogni di personale dovranno rispondere più ad esigenze strategiche che contingenti, prefigurando le professionalità e i ruoli del futuro che, alle capacità tecniche, dovranno affiancare capacità organizzative, relazionali e attitudinali con anche competenze trasversali rispetto a diversi ambiti di lavoro.

Le competenze non si esauriscono nelle conoscenze acquisite o maturate nel tempo, ma consistono anche nel "come" le conoscenze vengono utilizzate nello svolgimento del lavoro e, quindi, nelle capacità, nelle abilità, nelle attitudini, e sono influenzate dai valori e dalle motivazioni che i singoli debbono possedere per interpretare in maniera efficace, flessibile e, dunque, dinamica il proprio ruolo nell'organizzazione.

Per verificare la coerenza della propria organizzazione al raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico l'ente intende avviare nel corso del 2025/2027:

- Diagnosi del modello organizzativo attraverso la mappatura di processi e procedimenti
- Mappatura delle competenze e del potenziale dei collaboratori e degli apicali
- Definizione dei nuovi profili e delle famiglie professionali

### 3.3.3 Capacità assunzionale

Il Decreto Crescita (D.L. n. 34/2019), all'articolo 33, ha introdotto una modifica significativa della disciplina relativa alle facoltà assunzionali dei Comuni, prevedendo il superamento delle regole fondate sul turnover e l'introduzione di un sistema basato sulla sostenibilità finanziaria della spesa di personale, ossia sulla sostenibilità del rapporto tra spese di personale ed entrate correnti.

Il Comune di Savona, collocandosi nella fascia demografica tra 10.000 e 59.999 abitanti ed avendo un rapporto tra spese di personale ed entrate correnti inferiore al valore soglia stabilito (27%), si configura come ente virtuoso ed ai sensi del D.M. del 17/03/2020 e in base al secondo comma dell'art. 4, l'Amministrazione può incrementare la spesa di personale registrata nell'ultimo rendiconto approvato per assunzioni di personale a tempo indeterminato, sino ad una spesa complessiva rapportata alle entrate correnti non superiore al valore soglia citato;

-

|                                                                                                                        |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| RAPPORTO EFFETTIVO SPESA DEL PERSONALE / MEDIA ENTRATE CORRENTI DELL'ENTE                                              | 21,36% |
| VALORE SOGLIA DEL RAPPORTO TRA SPESA DI PERSONALE ED ENTRATE CORRENTI COME DA TABELLA 1 DM - LIMITE MASSIMO CONSENTITO | 27,00% |

Si propone nella tabella seguente l'andamento occupazionale del personale in servizio considerando il turnover programmato secondo la normativa vigente e le assunzioni programmate secondo la rilevazione effettuata nell'ambito della programmazione 2025/2027

| TREND                                             |   | 2025       | 2026       | 2027       |
|---------------------------------------------------|---|------------|------------|------------|
| <b>Dipendenti 01/01 (*)</b>                       | + | 338        | 347        | 345        |
| <b>Cessazioni programmate</b>                     | - | 15         | 14         | -          |
| <b>Assunzioni programmate nel Piano 2025/2027</b> | + | 24         | 12         | -          |
| <b>Dipendenti 31/12</b>                           | = | <b>347</b> | <b>345</b> | <b>345</b> |

(\*) esclusi Segretario, Dirigenti e Personale TD

Per questa sottosezione, si rimanda interamente alla Parte speciale, Sezione 3, sottosezione Piano triennale del fabbisogno di personale 2025-2027 (Allegato 3) e sottosezione Piano Occupazionale 2025-2027 (allegato 4).

### 3.3.4 Strategia di copertura del Fabbisogno

Illustrazione delle strategie di attrazione e acquisizione delle competenze necessarie e le scelte qualitative e quantitative di copertura dei fabbisogni attraverso il ricorso alle seguenti modalità.

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>soluzioni interne all'amministrazione</b>          | la formazione diffusa sarà la principale modalità utilizzata per favorire l'efficienza dei processi; verrà promosso il trasferimento di know how e buone pratiche per evitare che attività chiave dell'amministrazione possano essere rallentate o bloccate a causa di cessazioni di servizio, trasferimenti o periodi di malattia o astensione dal lavoro                                           | 2025/2027 |
| <b>mobilità interna</b>                               | verranno favoriti programmi di collaborazione fra strutture organizzative con spostamento, anche temporaneo, di dipendenti per fare fronte a urgenze                                                                                                                                                                                                                                                 | 2025/2027 |
| <b>meccanismi di progressione di carriera interni</b> | saranno attivate le procedure di mobilità verticale secondo le indicazioni del CCNL 2019/2021                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2025      |
| <b>riqualificazione funzionale tramite formazione</b> | Garantita attraverso la formazione e/o percorsi di affiancamento (vd. La sezione dedicata alla formazione);                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2025/2027 |
| <b><i>job enlargement</i></b>                         | riscrittura dei profili professionali: programmata una rilevazione per avviare la realizzazione di un'anagrafe delle competenze tecniche dei dipendenti<br>Censimento successivo delle competenze e del potenziale dei dipendenti con particolare attenzione alle competenze "trasversali"                                                                                                           | 2026      |
| <b>soluzioni esterne all'amministrazione</b>          | attuare una mappatura dei costi dei servizi per valutare le opportunità di esternalizzazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2025/2027 |
| <b>mobilità esterna in/out</b>                        | valutare l'opportunità di attivare forme di mobilità in entrata e in uscita; proseguire con le forme di convenzione attivate, il ricorso agli stage e al volontariato                                                                                                                                                                                                                                | 2025/2027 |
| <b>ricorso a forme flessibili di lavoro</b>           | Ricorrere al lavoro a tempo determinato nei casi di progetti eterofinanziati (PNRR, PAIS, Fondo povertà,ecc.).<br><br>Dare seguito alla convenzione con l'Università di Genova ai sensi del D.L. 22 aprile 2023 n.44, conv. in legge n. 74/2023 e D.M. 21 dicembre 2023 assumendo giovani studenti con contratto di lavoro a tempo determinato di apprendistato di durata massima di trentasei mesi. | 2025/2027 |
| <b>concorsi</b>                                       | Attivare i concorsi come previsto dal piano triennale, salvo possibilità di accesso a liste di mobilità                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2025/2027 |
| <b>stabilizzazioni</b>                                | -----                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |           |

### 3.3.5 Piano di Formazione

La formazione, l'aggiornamento continuo del personale, l'investimento sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle risorse umane sono allo stesso tempo un mezzo per garantire l'arricchimento professionale dei dipendenti e per stimolarne la motivazione e uno strumento strategico volto al miglioramento continuo dei processi interni e quindi dei servizi alla città.

La formazione è finalizzata all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze riferite alla categoria professionale di appartenenza organizzativo-gestionale, oltre che tecniche e alla trasmissione di conoscenze, all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze di base.

Le sfide del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che vedono impegnate le amministrazioni, non possono prescindere dal riconoscimento del valore del patrimonio umano presente in ciascuna realtà lavorativa quale motore del cambiamento e dell'innovazione nella Pubblica amministrazione.

Lo sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici rappresenta infatti, insieme al reclutamento, alla semplificazione e alla digitalizzazione, una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con il decreto-legge 80/2021. Le transizioni amministrativa, digitale ed ecologica sono possibili soltanto attraverso un grande investimento sul capitale umano.

Inoltre, proprio dalle risultanze della mappatura delle competenze tecniche e "trasversali", nonché dal corretto utilizzo e riscontro nell'applicazione del Sistema di Valutazione della performance individuale, discendono i temi di maggior interesse da introdurre nel Piano della Formazione del triennio.

A questi si aggiungono i temi relativi alla formazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente, con particolare riferimento ai temi inerenti:

- Anticorruzione e trasparenza
- Codice di comportamento
- GDPR- Regolamento generale sulla protezione dei dati
- CAD – Codice dell'Amministrazione Digitale
- Sicurezza sul lavoro

Obiettivo del piano della formazione è quello di:

- superare le criticità, rafforzare-aggiornare le competenze esistenti sia per lo sviluppo professionale dei dipendenti nel loro insieme che per valorizzare le eccellenze;
- favorire un importante processo di inserimento lavorativo del personale neoassunto per trasferire conoscenze legate all'operatività del ruolo e per favorirne la crescita culturale;
- consolidare il sistema di valutazione del personale sia in termini di performance individuale che in termini di performance organizzativa;
- misurare il livello di soddisfazione o all'apprendimento dei partecipanti;
- favorire lo sviluppo delle risorse umane anche in funzione dei cambiamenti organizzativi e culturali che nascono dalla spinta dei nuovi bisogni.

## SEZIONE 4 – MONITORAGGIO

L'aggiornamento annuale del PIAO avviene su proposta del Segretario Generale e con specifiche modalità e tempistiche relative alle differenti sottosezioni del documento programmatico triennale.

| Sezione/Sottosezione                   | Organo                | Documento                                                                                                                                         | Termine                                                                                          |
|----------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Anagrafica</b>                      | Giunta                | Aggiornamento PIAO                                                                                                                                | Entro 30 gg termine di approvazione bilancio preventivo                                          |
| <b>Valore Pubblico</b>                 | Giunta/Consiglio      | Stato attuazione Programmi                                                                                                                        | Entro 31.7 A.C.                                                                                  |
|                                        |                       | Relazione al Rendiconto                                                                                                                           | Entro 30.4 A.C.+1                                                                                |
| <b>Performance</b>                     | Giunta                | Relazione sulla Performance                                                                                                                       | Entro 30.06 A.C.+1                                                                               |
| <b>Indagini soddisfazione utenza</b>   | Giunta                | Relazione sulla qualità dei servizi ai sensi dell'art. 6 del Regolamento comunale sui controlli interni (impatta sui Centri di costo correlativi) | Entro 30.06 A.C.+1                                                                               |
| <b>Rischi corruttivi e trasparenza</b> | RPCT                  | Relazione annuale del RPCT (impatta sui Centri di costo correlativi)                                                                              | 15.12 A.C., salvo eventuali proroghe comunicate da ANAC                                          |
|                                        | OMV (con RPTC)        | Attestazione annuale sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione (impatta sui Centri di costo correlativi)                                  | 31.05 A.C., salvo eventuali proroghe comunicate da ANAC                                          |
| <b>Struttura organizzativa</b>         | Giunta                | Aggiornamento PIAO                                                                                                                                | Entro 30 gg approvazione bilancio preventivo o prorogato termine per l'approvazione dello stesso |
| <b>Lavoro agile</b>                    | Giunta                | Relazione sulla Performance                                                                                                                       | Entro 30.06 A.C.+1                                                                               |
| <b>Piano triennale dei fabbisogni</b>  | Collegio dei Revisori |                                                                                                                                                   | Annualmente, per scorrimento                                                                     |
| <b>Piani formativi</b>                 | Giunta                | Aggiornamento PIAO                                                                                                                                | Entro 30 gg approvazione bilancio preventivo o prorogato termine per l'approvazione dello stesso |

Per quanto non qui stabilito diversamente, il monitoraggio delle diverse sezioni e sottosezioni viene svolto in occasione dell'aggiornamento annuale del PIAO.

#### 4.1 Sottosezione Valore Pubblico

Il monitoraggio degli indicatori di "Valore Pubblico" individuati nel presente piano viene attuato secondo le procedure individuate per il **controllo strategico** dell'Ente ai sensi dell'art. 147-ter del Tuel [e dagli artt. da 3 a 9 del vigente Regolamento Comunale sui controlli interni](#).

Il controllo strategico esamina l'andamento della gestione dell'Ente - e in particolare - rileva i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi contenuti nelle Linee Programmatiche di mandato del Sindaco, gli aspetti economico-finanziari, l'efficienza nell'impiego delle risorse, con specifico riferimento ai vincoli al contenimento della spesa, i tempi di realizzazione, le procedure utilizzate, la qualità dei servizi erogati, il rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti (e, più in generale, la verifica successiva di legittimità dei provvedimenti conclusivi o comunque dispositivi in itinere, ai sensi dell'art. 147-bis TUEL, effettuato a campione salvo che per le procedure PNRR ed i somma urgenza, verificate secondo un criterio di universalità), il grado di soddisfazione della domanda espressa ed il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Il monitoraggio avviene tramite due stati di avanzamento testuali: il primo infra annuale entro il 31 luglio dell'anno di riferimento, approvato dal Consiglio comunale; il secondo coincide con la Relazione sulla gestione allegata al Rendiconto di bilancio che viene approvata dal Consiglio comunale entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento.

#### 4.2 Sottosezione Performance

Il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori individuati nel presente piano si svolge secondo le modalità definite per l'attuazione del controllo di gestione.

Il monitoraggio della performance - descritta nell'apposita sottosezione - coincide con la misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance definiti ovvero dell'output in termini di efficacia quantitativa, secondo tempi e fasi indicate nel vigente [Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance](#).

Il monitoraggio viene effettuato dal Nucleo di Valutazione/OIV, il quale esamina gli obiettivi e i risultati conseguiti effettuando le osservazioni e le precisazioni che ritiene opportune. Completato l'esame di tutti i settori, sulla base delle motivazioni fornite dal Dirigente di Settore per eventuali scostamenti, provvede ad assegnare la percentuale definitiva ad ogni obiettivo/attività.

I criteri per la misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi dei settori e dell'ente nel suo complesso sono dettagliati nel vigente SMVP adottato con Delibera di Giunta Comunale n. 183 del 26 luglio 2011 e s.m.i., attualmente in fase conclusiva di integrale revisione, in particolare per l'applicazione di nuovi criteri, in coerenza con le previsioni legislative e da prassi inerenti la performance organizzativa.

Il monitoraggio si conclude con l'adozione in Giunta della "**Relazione sulle Performance**" ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, validata dal Nucleo/OIV.

#### **4.2.1 Soddisfazione degli utenti**

La performance organizzativa viene misurata anche in relazione all'efficacia qualitativa soggettiva/percepita ovvero in relazione alla soddisfazione degli utenti.

Si colloca in tale ambito il riferimento anche alle Linee guida n. 4 del Dipartimento della funzione pubblica sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche. Il D.lgs. n. 74/2017, modificando il D.lgs. n. 150/2009, ha infatti inteso rafforzare il ruolo dei cittadini e degli utenti dei servizi pubblici nel ciclo di gestione della performance.

Le indagini di *customer satisfaction* che, nel ciclo di misurazione della performance, sono finalizzate a rilevare i risultati dell'amministrazione nell'ottica dell'efficacia soggettiva, con una programmazione che può essere biennale o triennale, in relazione ai servizi valutati.

Per il triennio 2025-2027 le indagini di *customer* previste riguardano i servizi a domanda individuale (prevalentemente scolastici e culturali – Mense scolastiche, Musei, Teatro, Biblioteca, Accessi turistici) e, tramite le analisi svolte, sulla base delle rispettive Carte dei servizi, i servizi pubblici a rilevanza locale (ciclo dei rifiuti ed idrico integrato).

#### **4.3 Sottosezione Rischi corruttivi e Trasparenza**

Il sistema di monitoraggio e riesame del sistema di prevenzione della corruzione e trasparenza adottato dall'Ente prevede due livelli.

Il monitoraggio di primo livello è in capo ai responsabili dell'attuazione delle misure inserite nelle schede di gestione del rischio, che ogni anno rendicontano il grado di realizzazione delle stesse raccogliendo i dati e le informazioni necessari in base agli indicatori ed alle procedure previsti.

Degli eventuali scostamenti e delle motivazioni ne è informato il RPCT, che ne tiene necessariamente conto sia a livello consuntivo, per quanto attiene alla rendicontazione dell'applicazione delle misure all'interno della relazione ex art. 1, comma 14, della Legge n. 190/2012, che per la programmazione delle misure dell'anno successivo e per ogni altra azione conseguente.

Il monitoraggio di secondo livello è svolto dal RPCT: oltre a valutare le informazioni pervenute dai responsabili, nel corso dell'attività semestrale di controllo successivo sugli atti amministrativi effettua una verifica, anche tramite appositi focus ispettivi. L'estrazione del campione degli atti da controllare è fatta su base casuale, fatte salve le peculiarità connesse ai provvedimenti aventi ad oggetto procedure di somma urgenza e di attuazione del PNRR, per cui le verifiche sono generalizzate sull'universalità campionabile.

Il monitoraggio sulle pubblicazioni obbligatorie in tema di trasparenza aggiunge un ulteriore elemento di conoscenza sul funzionamento del sistema nel suo complesso. A questo adempimento presiede obbligatoriamente, almeno una volta l'anno, l'Organo Monocratico di Valutazione, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. g), del D.Lgs. n. 150/2009, redigendo l'attestazione di competenza ed avvalendosi,

per la predisposizione delle puntuali verifiche occorrenti, del Servizio in Staff al RPCT e, naturalmente, di quest'ultimo.

I dati e le informazioni acquisite nel corso del monitoraggio vengono utilizzati ai fini della relazione annuale del RPCT.

Tale relazione viene trasmessa al Sindaco, alla Giunta Comunale e al Nucleo di Valutazione dell'ente, come previsto dal PNA 2019, ed è pubblicata in Amministrazione Trasparente nella sezione "[Controlli e rilievi sull'Amministrazione](#)".

Gli esiti dei controlli successivi di regolarità amministrativa sono inviati al Sindaco, alla Giunta Comunale, al Presidente del Consiglio Comunale ed ai Consiglieri, ai Dirigenti, all'Organo Monocratico di Valutazione ed al Collegio dei Revisori dei Conti.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, inoltre, fornisce al Nucleo di Valutazione ogni informazione necessaria per qualsiasi adempimento richiesto dall'Autorità Nazionale Anticorruzione.

#### **4.4 Sottosezione struttura organizzativa**

Rispetto a: organigramma dell'ente, unità organizzative e dotazioni organiche, graduazione posizioni apicali, i dati afferenti saranno aggiornati annualmente in sede di definizione del PIAO.

#### **4.5 Sottosezione Lavoro Agile**

Come descritto nell'apposita sottosezione la metodologia definita prevede per il lavoro agile tre differenti livelli di monitoraggio che riguardano:

1. Fattori abilitanti e stato di salute: Salute Organizzativa -Salute Professionale -Salute Digitale – Salute Economi-co-Finanziaria
2. Stato di implementazione del lavoro agile
3. Impatti interni ed esterni

Ad ogni dimensione sono associati precisi e specifici indicatori, i cui valori saranno monitorati annualmente, in un'apposita Sezione della Relazione sulla performance.

#### **4.6 Sottosezione Piano Triennale dei fabbisogni - Formazione**

Rispetto ai piani formativi triennali riportati nell'apposita sottosezione, i dati saranno monitorati annualmente, in occasione dell'aggiornamento annuale del PIAO; il monitoraggio annuale riporterà i singoli corsi realizzati nell'anno precedente e i principali indicatori inerenti agli iscritti, i partecipanti, le ore di formazione erogate, le modalità di erogazione.