

**AUTORITÀ DI SISTEMA PORTUALE DEL MAR LIGURE OCCIDENTALE**



**Piano Integrato di Attività e Organizzazione  
(PIAO)  
2022/2024**



**Annualità 2022**

## Sommario

PREMESSA .....	1
SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE .....	4
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....	6
Sottosezione di programmazione Valore pubblico .....	6
Sottosezione di programmazione Performance .....	14
Sottosezione di programmazione Rischi corruttivi e trasparenza .....	19
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....	41
Sottosezione di programmazione Struttura organizzativa .....	41
Sottosezione di programmazione Organizzazione del lavoro agile .....	51
Sottosezione di programmazione Piano triennale dei fabbisogni di personale .....	55
SEZIONE 4. MONITORAGGIO .....	67

## PREMESSA

Il PIAO, Piano integrato di attività e organizzazione, è un nuovo adempimento volto alla semplificazione dei documenti di programmazione delle pubbliche amministrazioni. È stato introdotto dall'articolo 6 del decreto-legge n. 80/2021, "*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia*", il cosiddetto "Decreto Reclutamento" convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

Il Piano ha durata triennale e aggiornamento annuale, ha l'obiettivo di assorbire, razionalizzandoli in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni; in particolare confluiscono nel nuovo piano:

- il piano delle performance;
- il piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- l'organizzazione del lavoro agile;
- il piano dei fabbisogni del personale e la programmazione dei fabbisogni formativi.

L'implementazione del nuovo piano è stata affiancata da un processo di delegificazione che si sviluppa parallelamente all'iter di approvazione del D.M. che introduce il Piano-tipo.

Il decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione con cui si definisce il contenuto del PIAO, è stato inviato alla Conferenza Unificata dalla quale si è ottenuto il parere favorevole in data 2 dicembre 2021. Con il decreto "Milleproroghe" è stata posticipata la data di approvazione del PIAO al 30 aprile 2022 e al 31 luglio 2022 per gli enti locali.

Al contempo è stato avviato l'iter di approvazione del Dpr che abroga le disposizioni sull'adozione, da parte delle amministrazioni, dei piani e adempimenti destinati a essere assorbiti dal PIAO.

Il 9 febbraio 2022 è stato approvato in Conferenza Unificata anche lo schema di Decreto del Presidente della Repubblica riguardante l'individuazione e l'abrogazione dei piani e adempimenti destinati a essere assorbiti dal PIAO. Dopo l'approvazione in Conferenza Unificata, il testo è stato sottoposto all'esame del Consiglio di Stato, la cui Sezione Consultiva ha rilasciato il 2 marzo 2022 il parere n. 506 in cui, pur esprimendo un generale parere favorevole agli obiettivi di semplificazione del PIAO, vengono poste condizioni specifiche alle modalità di applicazione dello stesso. In particolare, il Consiglio di Stato si riserva di esprimere un apposito parere sul Decreto Ministeriale una volta acquisito lo stesso formalmente. Infine si sono espresse le Commissioni Affari Costituzionali del Senato e della Camera, che rispettivamente, nella seduta del 5 aprile e del 6 aprile, hanno deliberato una proposta di parere favorevole, assoggettando il parere sullo Schema di decreto del Presidente della Repubblica inerente il regolamento per individuazione e abrogazione degli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal PIAO a condizioni e osservazioni e proponendo tra l'altro una ulteriore proroga alla prima applicazione del PIAO.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica, inoltre, ha elaborato specifiche Linee Guida che ad oggi, tuttavia, non hanno ancora ricevuto ufficialità.

In attesa del completamento dell'iter di approvazione definitiva del PIAO a livello normativo, così come di una proroga ufficiale del termine ultimo per l'approvazione per l'anno 2022, l'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale ha ritenuto di procedere all'adozione del Piano

Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024 seguendo lo schema previsto dalla bozza di Linee Guida seppur ad oggi non definitivo.

Il PIAO è uno strumento di programmazione integrata della salute organizzativa e professionale, degli obiettivi operativi e relative performance, delle misure di gestione dei rischi e relativi indicatori in modo funzionale alle strategie triennali per la creazione di Valore Pubblico.

Il Piano che viene illustrato alle pagine successive si articola nelle seguenti sezioni e sottosezioni:

**SEZIONE 1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE** nella quale sono riportati i dati identificativi dell'Amministrazione.

## **SEZIONE 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**

In questa sezione sono ricomprese le sottosezioni di:

### **2.1 Valore Pubblico**

### **2.2 Performance**

### **2.3 Anticorruzione**

Per quanto concerne la sottosezione di Valore Pubblico (VP), deve essere esplicitato il miglioramento del livello di benessere economico-sociale-ambientale che si intende ottenere rispetto alle condizioni di partenza e come fine dell'attuazione delle politiche pubbliche.

Il concetto di Valore Pubblico, secondo le Linee Guida DFP si identifica con il livello complessivo di benessere economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders creato da un'amministrazione pubblica (o co-creato da una filiera di PA e organizzazioni private e no profit), rispetto ad una baseline, o livello di partenza.

La sottosezione Performance è finalizzata alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia.

Tra le dimensioni oggetto di programmazione, si possono identificare le seguenti:

- obiettivi di semplificazione;
- obiettivi di digitalizzazione;
- obiettivi di efficienza in relazione alla tempistica di completamento delle procedure;
- obiettivi e performance finalizzati alla piena accessibilità dell'amministrazione;
- obiettivi e performance per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

Gli obiettivi specifici non sono genericamente riferiti all'amministrazione ma specificamente programmati in modo funzionale alle strategie di creazione del Valore Pubblico.

Per quanto attiene alla sezione Anticorruzione, la stessa sostituisce il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza in un'ottica funzionale al VP: la gestione del rischio di corruzione deve contribuire alla generazione di Valore Pubblico mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a seguito di fenomeni corruttivi. Il Valore Pubblico si protegge programmando misure di gestione dei rischi (ad es. corruttivi e della trasparenza), con i relativi indicatori, generali e funzionali.

## **SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO**

La sezione 3 è ripartita nelle seguenti sottosezioni di programmazione:

**3.1 Struttura organizzativa:** in questa sottosezione è illustrato il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione, e sono individuati gli interventi e le azioni necessarie programmate;

**3.2 Organizzazione del lavoro agile:** in questa sottosezione sono indicati, in coerenza con le Linee Guida emanate dal DFP, e la definizione degli istituti del lavoro agile stabiliti dalla Contrattazione collettiva nazionale, *la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto*, adottati dall'amministrazione.

**3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale:** in questa sottosezione è rappresentata la consistenza del personale al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di adozione del Piano, suddiviso per inquadramento professionale; tale piano deve evidenziare la capacità assunzionale dell'amministrazione, la programmazione delle cessazioni dal servizio, le strategie di copertura del fabbisogno, le strategie di formazione del personale, le situazioni di soprannumero o le eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali.

#### **SEZIONE 4. MONITORAGGIO**

In questa sezione dovranno essere indicati:

- ✓ gli strumenti e le modalità di monitoraggio delle sezioni precedenti;
- ✓ i soggetti responsabili.

Il monitoraggio delle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance" avverrà secondo quanto indicato nell'apposita sezione del presente Piano.

Il monitoraggio della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" avverrà secondo le indicazioni di ANAC.

Il monitoraggio della sezione "Organizzazione e capitale umano" per gli ambiti individuati avverrà secondo quanto indicato nell'apposita sezione del presente Piano.

## SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Denominazione: Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale

Sede legale: Palazzo San Giorgio, Via della Mercanzia 2 Genova

Altra sede: Palazzina Bic ex Omsav, Savona

Codice Fiscale/p.IVA: 02443880998

Codice ATECO: 941100

CCNL applicati:

- Dirigenti: CCNL aziende produttive di beni e servizi
- Quadri e Impiegati: CCNL dei lavoratori dei porti

Recapiti istituzionali:

- numero telefonico: 0102411
- indirizzo posta elettronica [segreteria.generale@portsofgenoa.com](mailto:segreteria.generale@portsofgenoa.com)
- indirizzo PEC [segreteria.generale@pec.portsofgenoa.com](mailto:segreteria.generale@pec.portsofgenoa.com)
- sito internet [www.portsofgenoa.com](http://www.portsofgenoa.com)

Le Autorità di Sistema Portuale sono state istituite con il decreto legislativo n. 169 del 2016 di riordino della legge n. 84/94. Alle Autorità di Sistema Portuale viene affidato un ruolo strategico di programmazione, indirizzo e coordinamento del sistema dei porti relativamente alle operazioni e ai servizi portuali, alle attività autorizzatorie e concessorie e alle altre attività commerciali ed industriali esercitate nei porti e nelle circoscrizioni territoriali.

Alle Autorità di Sistema Portuale sono, altresì, conferiti poteri di ordinanza, anche in riferimento alla sicurezza rispetto a rischi di incidenti connessi alle attività e alle condizioni di igiene sul lavoro.

Ad esse spetta, inoltre, l'amministrazione in via esclusiva delle aree e dei beni del demanio marittimo ricompresi nella propria circoscrizione e la promozione e il coordinamento di forme di raccordo con i sistemi logistici retroportuali e interportuali.

Le Autorità di Sistema Portuale sono enti pubblici non economici con contratto di lavoro di diritto privato. Sono dotate di autonomia amministrativa, di autonomia finanziaria e di bilancio nei limiti previsti dalla legge. In base a quanto disposto dalla legge n. 84/94 e s.m. e i., le AdSP si occupano della manutenzione ordinaria e straordinaria delle parti comuni nell'ambito portuale, di attività amministrative e di affidamento e controllo delle attività dirette alla fornitura a titolo oneroso agli utenti portuali, nonché di promuovere forme di raccordo con i sistemi logistici retroportuali e interportuali.

L'AdSP del Mar Ligure Occidentale ha iniziato la propria vita amministrativa il 1° gennaio 2017, frutto dell'accorpamento tra le cessate Autorità Portuali di Genova e di Savona.

Gli organi delle Autorità di Sistema Portuale sono:

- **Presidente:** viene nominato con decreto del Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili previa intesa con la regione interessata ed è scelto tra una terna di esperti nei settori dell'economia dei trasporti e portuale. La sua carica dura quattro anni e può essere confermato solamente per una volta. Presiede il Comitato di Gestione, a cui sottopone il piano operativo triennale e il piano regolatore portuale, nonché gli schemi di delibere del bilancio preventivo, del conto consuntivo e delle concessioni delle attività di manutenzione, affidamento e controllo delle attività esercitate nell'ambito portuale. Amministra, altresì, le aree e i beni del demanio marittimo, propone in materia di delimitazione delle zone franche e promuove l'istituzione dell'associazione del lavoro portuale. Il Presidente dell'AdSP del Mar Ligure Occidentale, con decreto ministeriale n. 601 del 29 dicembre 2020, è stato riconfermato per un secondo mandato;
- **Comitato di Gestione:** è composto dal Presidente dell'Autorità di Sistema Portuale, che lo presiede, da un componente designato dalla Regione o da ciascuna Regione anche parzialmente compresa nel sistema portuale; da un componente designato dal Sindaco di ciascuna delle Città Metropolitane anche parzialmente facenti parte del sistema portuale, nonché da un componente designato dal Sindaco di ciascuno dei Comuni già sede di Autorità Portuale. L'Autorità Marittima, infine, designa un rappresentante delle direzioni marittime di competenza che prende parte ai Comitati di Gestione con diritto di voto esclusivamente nelle materie di competenza. Al Comitato di Gestione sono affidate funzioni deliberative, tra cui l'approvazione del piano operativo triennale e della relazione annuale sull'attività promozionale, organizzativa ed operativa del porto, del bilancio preventivo e del conto consuntivo. Esprime inoltre pareri, relativamente alle funzioni del Presidente, sull'amministrazione delle aree demaniali e delibera il rilascio delle autorizzazioni e delle concessioni. Il Comitato di Gestione attualmente in vigore è stato nominato con decreto n. 369 del 20 aprile 2021;
- **Collegio dei Revisori dei Conti:** è composto da tre membri effettivi e due supplenti, nominati con decreto del Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili. Il Presidente e un membro supplente sono designati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze. I membri del Collegio restano in carica quattro anni e possono essere riconfermati per una sola volta. I loro compensi, stabiliti dal Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, sono a carico del bilancio delle AdSP. Il Collegio dei Revisori dei Conti dell'AdSP del Mar Ligure Occidentale è stato nominato con decreto ministeriale n° 32752 del 8 novembre 2021.

Sebbene non sia individuato fra gli organi delle AdSP, altra carica di fondamentale importanza per la vita amministrativa dell'Ente è il **Segretario Generale**, che, ai sensi dell'articolo 10 della legge 84/94, modificato dall'art.12 del D.Lgs. 169/2016:

- è preposto alla segreteria tecnico-operativa;
- provvede agli adempimenti necessari al funzionamento dell'autorità di sistema portuale e sovrintende e coordina le attività degli uffici territoriali portuali di cui all'art. 6-bis della citata legge;
- cura l'istruttoria degli atti di competenza del presidente e del comitato di gestione;
- cura i rapporti, ai fini del coordinamento delle rispettive attività, con le amministrazioni statali, regionali e degli enti locali;
- cura l'attuazione delle direttive del presidente e del comitato di gestione;

- elabora il piano regolatore di sistema portuale, avvalendosi della segreteria tecnico-operativa;
- riferisce al comitato di gestione sullo stato di attuazione dei piani di intervento e di sviluppo delle strutture portuali e sull'organizzazione economico-produttiva delle attività portuali;
- provvede alla tenuta dei registri di cui all'art. 24, comma 2.

Il Segretario Generale viene nominato dal Comitato di Gestione su proposta del Presidente, la sua carica ha una durata quadriennale rinnovabile una sola volta; è assunto con contratto di diritto privato. Il Segretario Generale dell'AdSP del Mar Ligure Occidentale è stato nominato con delibera del Comitato di Gestione n. 19/1/2021 del 18 maggio 2021.

## SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### 2.1 SOTTOSEZIONE DI PROGRAMMAZIONE - VALORE PUBBLICO

La principale finalità dell'AdSP è quella contribuire alla promozione e alla valorizzazione del territorio portuale negli aspetti infrastrutturali (materiali ed immateriali), logistici economico-sociali ed ambientali con l'obiettivo più generale di concorrere all'espansione del traffico portuale nel rispetto di quanto indicato dall'art. 1 della Legge n. 84/94 "Riordino della legislazione in materia portuale" così come integrata e modificata dal D. Lgs. n. 169/2016 e s.m.i.

Secondo le Linee Guida DFP il Valore Pubblico rappresenta l'orizzonte dell'amministrazione e si identifica con il livello complessivo di benessere economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders creato da un'amministrazione pubblica (o co-creato da una filiera di PA e organizzazioni private e no profit), rispetto ad una baseline, o livello di partenza.

Un Ente crea Valore Pubblico **in senso stretto** quando impatta complessivamente in modo migliorativo sulle diverse prospettive del benessere rispetto alla loro baseline; **in senso ampio** 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, con attenzione specifica alle performance.

Il concetto di "Valore Pubblico" si caratterizza quindi per una sua **bidimensionalità**: esso si riferisce al miglioramento degli impatti esterni e diretti a tutti gli utenti dell'AdSP (secondo l'elenco degli stakeholders), ma si riferisce altresì anche alle condizioni interne all'Amministrazione.

In tale prospettiva, il Valore Pubblico si crea programmando obiettivi operativi specifici (e relativi indicatori performance di efficacia quanti-qualitativa e di efficienza economico-finanziaria, gestionale, produttiva, temporale) e obiettivi operativi trasversali come la semplificazione, la digitalizzazione, la piena accessibilità, le pari opportunità e l'equilibrio di genere, funzionali alle strategie di generazione del Valore Pubblico. Deve essere quindi valorizzato non solo il "benessere addizionale" (vale a dire il COSA viene prodotto) ma anche il "livello di efficientamento" (vale a dire il COME vengono prodotti i risultati).

Secondo la teoria di riferimento, la misurazione della creazione di Valore Pubblico si ottiene attraverso l'individuazione di specifici indicatori di impatto che possono essere di due tipi:

- Indicatori Analitici di Impatto (di Ente, di Sistema, nazionali e sovranazionali quali ad es. quelli riferiti al Benessere Equo e Sostenibile e/o Sustainable Development Goals dell'agenda ONU 2030);
- Indicatori compositi di "Impatto degli Impatti".

Nel PIAO devono quindi essere indicate le Strategie da perseguire per creare e proteggere il Valore Pubblico e gli Indicatori di impatto per misurare gli effetti delle strategie in termini di Valore Pubblico atteso.

Considerato che il 2022 è la prima annualità in cui l'AdSP si confronta con questo nuovo strumento e tenendo conto della non presenza ad oggi di norme e linee guida del DFP già consolidate che esplicitino le modalità di costruzione del sistema di indicatori di misurazione del VP, l'Ente ha provveduto a definire specifici indicatori di settore:

- Indicatori di PERFORMANCE, ai fini di misurare il raggiungimento o meno degli obiettivi Strategici e Operativi assegnati;
- Indicatori di Monitoraggio delle misure per evitare il rischio CORRUZIONE;
- Indicatori di valutazione della SALUTE ORGANIZZATIVA.

Sulla base della missione istituzionale, del contesto, delle relazioni con gli stakeholder e dei vincoli finanziari, l'Amministrazione ha individuato le aree strategiche e gli obiettivi strategici, con un orizzonte temporale triennale per generare Valore Pubblico.

Per obiettivi strategici si intendono obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder, programmati su base triennale, aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'amministrazione. Gli obiettivi strategici (e i connessi obiettivi di performance ed operativi) individuano le finalità di particolare rilevanza cui l'Amministrazione intende indirizzare la propria azione per rispondere ai bisogni e alle attese degli stakeholder.

La successiva definizione degli obiettivi operativi riportati alla sezione Performance ha lo scopo di tradurre l'identità (mandato e missione) dell'Ente in obiettivi e azioni dirette al conseguimento delle finalità istituzionali.

Le aree strategiche per la creazione di Valore Pubblico individuate in questo orizzonte temporale sono:

- INVESTIMENTI INFRASTRUTTURALI – MANUTENZIONI E ACCELERAZIONE DELLA SPESA**
- VALORIZZAZIONE DELLE AREE DEMANIALI**
- LAVORO E SICUREZZA IN PORTO**
- SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE**
- SOSTENIBILITÀ**
- MIGLIORAMENTO EFFICIENZA AMMINISTRATIVA**

Nella tabella sotto riportata sono descritte le declinazioni di ogni area strategica.

Codice Area Strategica	Titolo Area Strategica	Descrizione Area Strategica
A	INVESTIMENTI INFRASTRUTTURALI – MANUTENZIONI E ACCELERAZIONE DELLA SPESA	Misura le capacità di realizzazione degli interventi infrastrutturali e di razionalizzazione del patrimonio dell'AdSP. Misura la capacità di accelerare la spesa
B	VALORIZZAZIONE DELLE AREE DEMANIALI	Adeguamento procedure delle concessioni demaniali e valorizzazione delle aree del compendio demaniale
C	LAVORO E SICUREZZA IN PORTO	Misura gli ambiti della sicurezza e gestione dei rischi (ad eccezione dell'ambito relativo alla corruzione); Certificazione del sistema portuale; prevenzione e sicurezza del lavoro in porto; Monitoraggio operativo delle aree comuni del porto
D	SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE	Misura le capacità dell'AdSP di intraprendere strategie di integrazione con Enti/soggetti pubblici e privati operanti sul territorio e di integrazione del sistema logistico (ad esempio sportello Unico, processi di digitalizzazione, catena logistica, misure di regolazione dell'accesso)
E	SOSTENIBILITA'	Misura le performance realizzate con riferimento alla riduzione degli impatti legati all'efficientamento energetico ed ambientale dell'AdSP; Misura le capacità dell'AdSP nell'attivazione di iniziative volte al miglioramento dell'immagine dell'AdSP, azioni di partenariato con Enti territoriali e di Ricerca, nonché con imprese nazionali ed estere
F	MIGLIORAMENTO EFFICIENZA AMMINISTRATIVA	Misura le performance relative ad esempio: ai processi di integrazione dei servizi, all'infrastruttura ICT, agli adempimenti interni ed esterni nei flussi informativi, all'applicazione di specifici regolamenti interni, alla valorizzazione delle risorse umane, controllo di gestione e public reporting. Misura le performance con riferimento alla capacità di ridurre i fenomeni corruttivi ed incrementare la trasparenza dell'attività a seguito dell'individuazione e del monitoraggio di misure idonee individuate nel PTPC

### Gli obiettivi Strategici

L'individuazione degli Obiettivi strategici per la creazione di Valore Pubblico ha come punto di riferimento la Direttiva Ministeriale con cui annualmente il MIMS assegna ai Presidenti il raggiungimento di specifici "goals" da ottenere nell'annualità di riferimento.

Tale Direttiva ha come presupposto le seguenti norme e disposizioni:

- i. il Documento di economia e finanza 2020 e, in particolare, l'allegato del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, denominato "Italia veloce. L'Italia resiliente progetta il futuro: nuove strategie per trasporti, logistica e infrastrutture";
- ii. la risoluzione A/70 adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite il 25 settembre 2015 "Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile" e i suoi 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS);
- iii. la comunicazione della Commissione europea COM(2019) 650 del 17 dicembre 2019 "Strategia annuale di crescita sostenibile" con cui viene riorientato il ciclo del semestre europeo al conseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) per sostenere "direttamente l'Unione europea e i suoi Stati membri nel perseguimento degli OSS in tutte le politiche economiche e occupazionali, contribuendo a un'economia al servizio di tutti e garantendo la sostenibilità della crescita", prevedendo il monitoraggio periodico dei risultati nell'ambito dello stesso ciclo in base agli indicatori messi a punto da Eurostat;
- iv. la comunicazione della Commissione europea COM(2020) 575 del 17 settembre 2020 "Strategia annuale per la crescita sostenibile 2021";
- v. la comunicazione della Commissione europea COM(2019) 640 - Un Green Deal europeo, programma "per una nuova strategia di crescita mirata a trasformare l'UE in una società giusta e prospera, dotata di un'economia moderna, efficiente sotto il profilo delle risorse e competitiva, che nel 2050 non genererà emissioni nette di gas a effetto serra e in cui la crescita economica sarà dissociata dall'uso delle risorse" in cui è definita una tabella di

- marcia delle politiche e misure principali necessarie per realizzare il Green Deal europeo, quale dichiaratamente parte integrante della strategia della Commissione per attuare l'Agenda ONU 2030;
- vi. la comunicazione della Commissione europea COM (2020) 563 del 17 settembre 2020 *“Proposta modificata di Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio che istituisce il quadro per il conseguimento della neutralità climatica e che modifica il regolamento (UE) 2018/1999 (Legge europea sul clima)”* con cui è confermato l'obiettivo della neutralità climatica al 2050 e fissato l'obiettivo intermedio al 2030 della riduzione delle emissioni al minimo -55% rispetto al 1990;
  - vii. la comunicazione della Commissione europea COM (2021) 118 del 9 marzo 2021 che approva la Strategia europea per il decennio del digitale al 2030, contenente obiettivi specifici riguardanti anche il settore delle infrastrutture;
  - viii. le conclusioni del 17-21 luglio 2020 con cui il Consiglio europeo ha adottato la sua posizione in merito al Quadro Finanziario Pluriennale e al fondo per la ripresa dalla crisi del COVID-19 Next Generation EU, prevedendo che un obiettivo climatico generale del 30% si applicherà all'importo totale della spesa a titolo del QFP e di Next Generation EU e si tradurrà in obiettivi adeguati nella legislazione settoriale e definendo che tutte le spese dell'UE dovrebbero essere coerenti con gli obiettivi dell'Accordo di Parigi e con il principio del “non nuocere” del Green Deal europeo;
  - ix. la comunicazione della Commissione europea COM (2020) 299 dell'8 luglio 2020 *“Energia per un'economia climaticamente neutra: strategia dell'UE per l'integrazione del sistema energetico”*;
  - x. la comunicazione della Commissione europea COM (2020) 789 del 9 dicembre 2020 *“Strategia per una mobilità sostenibile e intelligente: mettere i trasporti europei sulla buona strada per il futuro”*;
  - xi. il regolamento (UE, Euratom) 2020/2093 del Consiglio del 17 dicembre 2020 che stabilisce il quadro finanziario pluriennale per il periodo 2021-2027;
  - xii. il regolamento (UE) 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021 che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza determinando la destinazione della quota minima del 37% alla *transizione verde, compresa la biodiversità, o alle sfide che ne derivano*, e almeno il 20% per la *spesa digitale*, garantendo che le misure incluse nei loro piani per la ripresa e la resilienza sono conformi al principio “non arrecare un danno significativo”, e richiamando il quadro di riferimento del semestre europeo, gli OSS e gli obiettivi dell'Accordo di Parigi;
  - xiii. la SWD (2021) 165 relativa all'approvazione della valutazione del Piano per la Ripresa e la Resilienza dell'Italia;
  - xiv. la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile approvata con delibera CIPE 108 del 22 dicembre 2017 e la direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 16 marzo 2018 *“Indirizzi per l'attuazione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e della Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile”*;
  - xv. il Piano Nazionale Integrato Energia e Clima (PNIEC) pubblicato il 21 gennaio 2021, con cui vengono stabiliti gli obiettivi nazionali al 2030 sull'efficienza energetica, sulle fonti rinnovabili e sulla riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, nonché gli obiettivi in tema di sicurezza energetica, interconnessioni, mercato unico dell'energia e competitività, sviluppo e mobilità sostenibile, delineando per ciascuno di essi le misure che saranno attuate per assicurarne il raggiungimento;

- xvi. il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) approvato con Decisione del Consiglio ECOFIN del 13 luglio 2021, notificata all'Italia dal Segretario generale del Consiglio con nota LT161/21 del 14 luglio 2021.

Con la Direttiva Ministeriale n. 28 del 4 febbraio 2022 sono stati assegnati obiettivi strategici ed operativi ai Presidenti delle AdSP, in stretto raccordo tra le priorità dell'indirizzo politico del Governo, la programmazione strategica ed operativa connessa all'azione amministrativa del Ministero - di cui alla direttiva concernente gli indirizzi generali per l'attività amministrativa e la gestione per il 2022 (D.M. n.3 in data 10 gennaio 2022) - ed i compiti attribuiti dall'ordinamento vigente alle Autorità di sistema portuale allo scopo di incrementare l'efficienza del sistema dei trasporti.

In particolare, per l'esercizio corrente, nell'ambito delle politiche del Governo legate ad obiettivi di sostenibilità e transizione ecologica, intensificazione ed accelerazione degli investimenti pubblici ed efficientamento dei procedimenti amministrativi di competenza - tenuto conto degli effetti dell'emergenza sanitaria derivante dal COVID-19 sul settore della portualità italiana - la Direttiva individua 5 "obiettivi strategici generali", ai fini del raggiungimento di specifiche finalità connesse agli strumenti di programmazione e pianificazione vigenti, come previsto dall'articolo 7, comma 2 della legge n.84/1994.

Gli obiettivi strategici e i connessi obiettivi operativi da realizzare per l'anno 2022, fissati nella direttiva, si ispirano e trovano attuazione nell'ambito di una visione globale che pone lo sviluppo sostenibile del Paese al centro delle politiche pubbliche e delle azioni delle pubbliche amministrazioni, anche al fine di stimolare la ripresa economica e sociale dopo la crisi indotta dalla pandemia da COVID-19.

In particolare:

- ✓ l'Organizzazione delle Nazioni Unite, di fronte alla crescente insostenibilità ambientale, economica, sociale e istituzionale, ha indicato la risposta strategica globale nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità, sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri. In questa sono indicati 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile - *Sustainable Development Goals (SDGs)* - in un grande programma d'azione per un totale di 169 'target' o traguardi riguardanti settori cruciali per garantire uno sviluppo giusto e compatibile con i limiti del nostro Pianeta;
- ✓ l'Unione europea ha espresso in modo netto il suo orientamento verso lo sviluppo sostenibile, assumendo l'Agenda 2030 come riferimento di tutte le politiche europee e mantenendo lo stesso approccio strategico anche nei programmi di risposta alla pandemia, nell'orientare gli Stati membri su politiche di ripresa dalla crisi economica e sociale che abbiano come orizzonte quello della transizione ecologica, della transizione digitale e della lotta alle disuguaglianze.



In tale quadro, in coerenza con l'Agenda 2030, la DM n. 28 del 04/02/2022 ha fissato gli obiettivi per i Presidenti delle Autorità di Sistema Portuale tenendo conto dei target finali a livello europeo e connettendo i risultati attesi ai fondi stanziati in particolare dalle ultime leggi di bilancio e a quelli legati al fondo complementare e al PNRR.

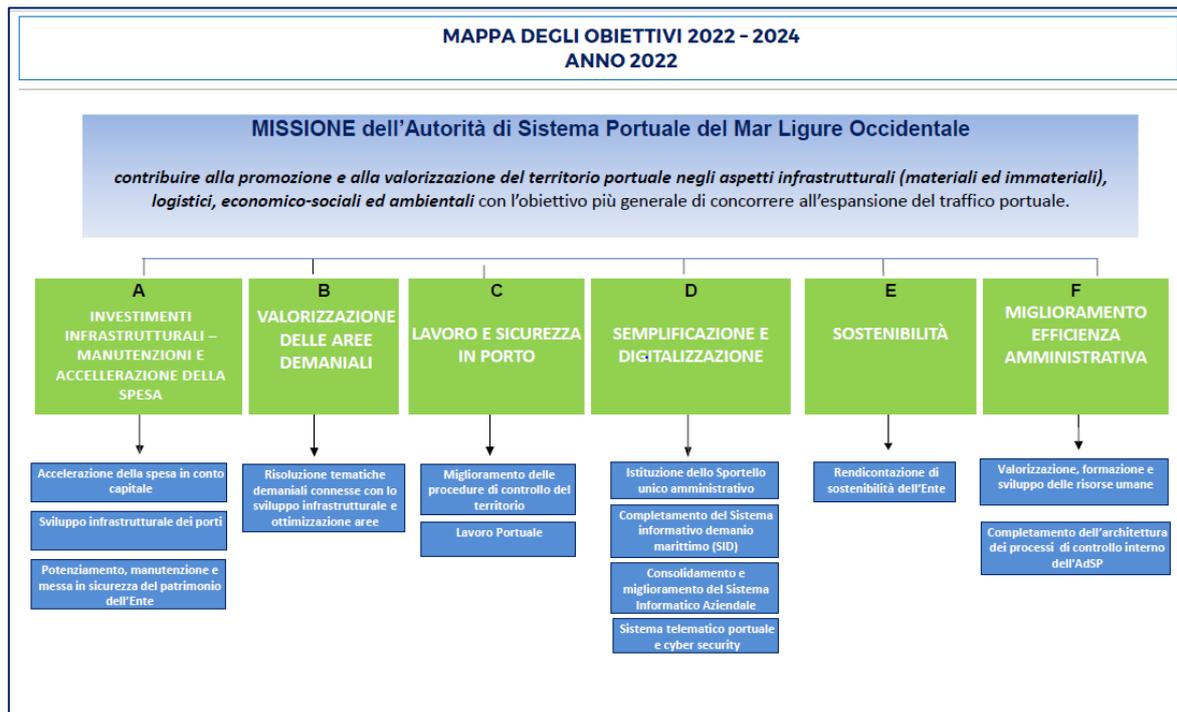
Le attività di competenza delle Autorità di Sistema Portuale sono trasversali a diversi degli OSS dell'Agenda 2030 specificamente per gli obiettivi del Goal 7, del Goal 8, del Goal 9, con riflessi diretti e indiretti nel perseguimento dei Goal 13 e 14 e su tutti gli altri Goal, anche in considerazione del principio d'integrità e indivisibilità dell'Agenda 2030. Gli stessi OSS integrano la definizione degli obiettivi, le raccomandazioni e il monitoraggio nel quadro del semestre europeo, anche delle misure incluse nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza finanziato con la disciplina del Regolamento (UE) 2021/241.

Considerato che le Autorità di Sistema Portuale, istituite dall'articolo 7, comma 1 del citato decreto legislativo n. 169/2016 che ha novellato l'articolo 6 della legge n. 84/1994, nel perseguimento degli obiettivi e delle finalità di cui all'articolo 1 della legge medesima, svolgono i seguenti compiti:

- ✓ indirizzo, programmazione, coordinamento, regolazione, promozione e controllo, anche mediante gli uffici territoriali portuali secondo quanto previsto all'articolo 6-bis, comma 1, lettera c) della legge n. 84/1994, delle operazioni e dei servizi portuali, delle attività autorizzatorie e concessorie di cui agli articoli 16, 17 e 18 e delle altre attività commerciali ed industriali esercitate nei porti e nelle circoscrizioni territoriali, nonché, mediante poteri di ordinanza, anche con riferimento alla sicurezza rispetto a rischi di incidenti connessi alle attività e alle condizioni di igiene sul lavoro ai sensi dell'articolo 24 della legge n. 84/1994;
- ✓ manutenzione ordinaria e straordinaria delle parti comuni nell'ambito portuale, ivi compresa quella per il mantenimento dei fondali;
- ✓ affidamento e controllo delle attività dirette alla fornitura a titolo oneroso agli utenti portuali di servizi di interesse generale, non coincidenti né strettamente connessi alle operazioni portuali di cui all'articolo 16, comma 1 della legge n. 84/1994;
- ✓ coordinamento delle attività amministrative esercitate dagli enti e dagli organismi pubblici nell'ambito dei porti e nelle aree demaniali marittime comprese nella circoscrizione territoriale;
- ✓ amministrazione in via esclusiva delle aree e dei beni del demanio marittimo ricompresi

- nella propria circoscrizione;
- ✓ promozione di forme di raccordo con i sistemi logistici retro portuali e interportuali

nel presente PIAO sono stati individuati dagli organi di vertice e dall'OIV anche altri Obiettivi strategici prioritari per l'anno 2022 in quanto funzionali al raggiungimento della strategia così come sopra delineata; gli obiettivi sono riportati nell'Allegato VPI che raffigura la «mappa» della catena Strategia - Obiettivo Strategico.



L'esplicazione degli obiettivi strategici individuati per l'anno 2022 al fine della creazione del Valore Pubblico atteso è rappresentata nella tabella sottostante:

Codice Area Strategica	Codice Obiettivo Strategico	Obiettivo strategico	Descrizione Obiettivo strategico per la creazione di Valore Pubblico
A	1	<b>Accelerazione della spesa in conto capitale</b>	Rafforzare la sostenibilità economica dell'Ente e la capacità di programmazione delle risorse finanziarie e relativa spesa: economicità di gestione, capacità rispetto alle previsioni, velocità dei pagamenti <b>+ sviluppo economico</b> <b>- impatto ambientale</b>
A	2	<b>Sviluppo infrastrutturale dei porti</b>	Sviluppare infrastrutture di qualità, affidabili, sostenibili e resilienti per sostenere lo sviluppo economico e il benessere dell'utenza del territorio portuale di riferimento <b>+ sviluppo economico</b> <b>- impatto ambientale</b> <b>+ occupazione</b>
A	3	<b>Potenziamento, manutenzione e messa in sicurezza del patrimonio dell'Ente</b>	Manutenzione e messa in sicurezza del patrimonio dell'Ente al fine di ridurre gli impatti ambientali e accrescere i benefici economici derivanti per le imprese del territorio <b>+ sviluppo economico</b> <b>- impatto ambientale</b> <b>+ occupazione</b>

B	1	Risoluzione tematiche demaniali connesse con lo sviluppo infrastrutturale e ottimizzazione aree	Valorizzazione delle aree del compendio demaniale e definizione delle dinamiche conseguenti al fine di garantire una migliore gestione del territorio marittimo + sviluppo economico + occupazione - impatto ambientale + benessere
C	1	Miglioramento delle procedure di controllo del territorio	Rafforzamento delle attività di vigilanza e controllo in porto per accrescere la sicurezza e la tutela delle aree portuali al fine di rendere il porto accessibile e sicuro per gli stakeholder + sviluppo economico - impatto ambientale + benessere
C	2	Lavoro Portuale	Garantire la sicurezza e la prevenzione del lavoro nei porti con impatti occupazionali e di sviluppo economico delle imprese operanti + sviluppo economico - impatto ambientale + occupazione + benessere
D	1	Istituzione dello Sportello unico amministrativo	Velocizzare e semplificare i procedimenti amministrativi e autorizzativi concernenti le attività economiche per migliorare il servizio a supporto dell'utenza + sviluppo economico - impatto ambientale + benessere + accessibilità
D	2	Completamento del Sistema informativo demanio marittimo (SID)	Garantire la conoscenza delle aree del territorio marittimo ed il loro reale stato d'uso migliorando il servizio allo stakeholder + sviluppo economico - impatto ambientale + accessibilità + trasparenza
D	3	Consolidamento e miglioramento del Sistema Informatico aziendale	Migliorare i processi di digitalizzazione verso l'interno e l'esterno per assicurare una più efficace conoscenza delle informazioni + sviluppo economico + accessibilità + trasparenza
D	4	Sistema telematico portuale e cyber security	Attuazione di azioni volte a semplificare e rinnovare l'erogazione dei servizi pubblici al fine di garantire la sicurezza informatica dei processi e delle infrastrutture portuali - impatto ambientale + accessibilità + trasparenza + sicurezza
E	1	Rendicontazione di sostenibilità dell'Ente	Rendere conto agli stakeholder della capacità dell'Ente di tutelare gli ecosistemi e consentire il rinnovamento delle risorse naturali, di produrre reddito e lavoro in maniera duratura e di garantire un'equa distribuzione delle dimensioni umane del benessere + sviluppo economico - impatto ambientale + accessibilità + trasparenza
F	1	Valorizzazione, formazione e sviluppo delle risorse umane	Valorizzazione delle risorse umane e gestione del capitale intellettuale al fine di rendere maggiormente efficiente il funzionamento dell'apparato amministrativo ed aumentare il senso di appartenenza + benessere + sviluppo economico
F	2	Completamento dell'architettura dei processi di controllo interno dell'AdSP	Innovazione ed integrazione dell'organizzazione dell'AdSP in un'ottica sistemica: con particolare riferimento alla regolamentazione interna dell'AdSP, alle attività di controllo "interno", di Audit, alla messa in atto di azioni/misure di prevenzione della corruzione e di sensibilizzazione alla trasparenza e legalità + sviluppo economico - impatto ambientale + occupazione + benessere + trasparenza

La mappa verrà aggiornata con gli eventuali ulteriori obiettivi strategici che sarà necessario individuare nella fase di determinazione dei Programmi Operativi (PiO) attribuiti al personale non dirigenziale dell'Ente. Infatti, la molteplicità di Obiettivi inerenti ad una struttura dirigenziale potrebbe anche eccezionalmente consentire la creazione di PiO derivanti da Performance non necessariamente assegnate ad un Dirigente/Direttore, quale eccezione al principio del "cascading".

## 2.2 SOTTOSEZIONE DI PROGRAMMAZIONE - PERFORMANCE

L'Autorità di Sistema Portuale, quale ente pubblico non economico di rilevanza nazionale ad ordinamento speciale - dotato di autonomia amministrativa, organizzativa, regolamentare, di bilancio e finanziaria - misura l'esito finale della sua azione con il contributo di tutto il personale che opera al suo interno.

Il Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili ha confermato a tutte le AdSP che il sistema di valutazione è ispirato ai principi contenuti nel d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i. ed il rimando a tali "principi" è coerente con analogo deliberazione dell'ANAC del 2018 nella quale, ai fini della nomina dell'OIV nelle AdSP, l'Autorità ha ribadito che "il Dlgs 150/2009 è applicato dall'ANAC limitatamente ai principi generali anche per quanto concerne la disciplina in materia di OIV di cui all'art. 14 e 14 bis del medesimo decreto."

Questa Amministrazione ha declinato i suddetti principi con la Delibera n. 90/8/2017 del 17 novembre 2017 nella quale sono state definite **"le linee guida del sistema di performance management come strumento per la valutazione dell'efficacia, della trasparenza e del buon andamento dell'azione dell'AdSP"** adottata dal Comitato di Gestione ai sensi dell'art. 9, comma 5 lettera l) della legge 84/94.

Con il decreto n. 193 del 16/02/2018 l'AdSP del Mar Ligure Occidentale ha adottato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) su cui è basato l'intero iter di definizione, monitoraggio, misurazione e valutazione delle performance (Ciclo della Performance) dell'amministrazione.

Il sistema di programmazione, misurazione e valutazione individuato in AdSP è di tipo misto: esso abbina una parte qualitativa, in relazione al ruolo, al comportamento organizzativo e alle competenze dei lavoratori, ad una parte quantitativa, in relazione alla determinazione e assegnazione di obiettivi misurabili attraverso gli indicatori di risultato.

I tre fattori base sono:

1. Performance quantitativa.
2. Performance qualitativa (cosiddetti comportamenti).
3. Performance aziendale-organizzativa.

La **performance QUANTITATIVA** si riferisce ad obiettivi lavorativi specifici e misurabili assegnati a ciascun dipendente. Il livello di raggiungimento degli obiettivi è oggetto di monitoraggio in corso d'anno al fine di verificare eventuali criticità anche estranee alla volontà e/o capacità del lavoratore nel raggiungere quanto prefissato.

La valutazione della performance avviene sulla base di una ponderazione fra i diversi obiettivi

assegnati e contribuisce alla valutazione complessiva del singolo lavoratore in ragione del peso attribuito alla componente quantitativa.

La **performance QUALITATIVA** deriva da valutazioni in ordine ai comportamenti tenuti dal lavoratore e preventivamente indicati quali riferimento per la valutazione stessa.

La valutazione della performance avviene sulla base di una ponderazione fra i diversi indicatori comportamentali assegnati e contribuisce alla valutazione complessiva del singolo lavoratore in ragione del peso attribuito alla componente qualitativa.

La **performance AZIENDALE-ORGANIZZATIVA** viene misurata sulla base del raggiungimento di obiettivi dell'Ente previamente individuati. Sono individuati obiettivi di carattere economico-finanziario, relativi alla dimensione utente/cliente/collettività, relativi ai processi interni e di innovazione e sviluppo.

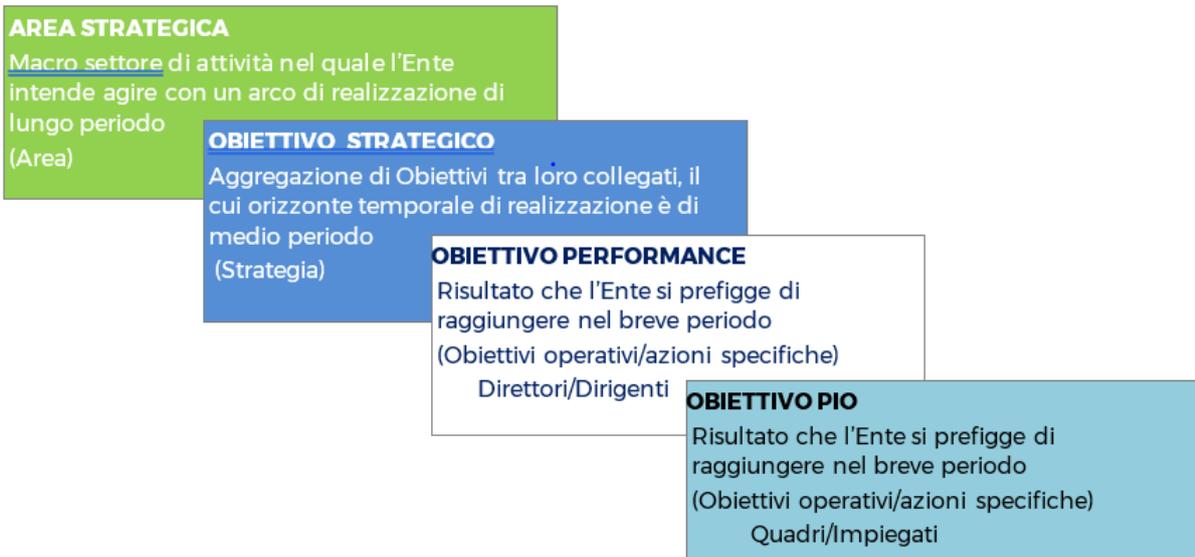
Anche in tale caso, la valutazione della performance avviene sulla base di una ponderazione tra i diversi obiettivi aziendali e contribuisce alla valutazione complessiva del singolo lavoratore in ragione del peso attribuito alla componente aziendale.

Il SMVP adotta metodi e strumenti idonei a misurare, programmare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa (aziendale), secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Posta la Strategia specificatamente declinata nella sottosezione Valore Pubblico, sono individuati obiettivi operativi annuali assegnati, in un'ottica di "cascading", al personale dell'Ente al fine di attuare la strategia stessa.

La struttura logica della Programmazione gestionale (strategica e operativa) in AdSP si articola pertanto in:

- **Obiettivi Strategici** (Generali) derivanti dal Ministero/Governo (... DEF/...); sulla base di tali indirizzi vengono elaborati per l'Ente specifiche **Aree strategiche ed Obiettivi Strategici** ai quali vengono ricollegati a cascata
  - **Obiettivi di Performance** prevalentemente determinati quali declinazione aziendale degli Obiettivi Strategici (Generali), ma anche evenienti in forza della Legge (ad es. L. n. 190/2012) e/o dall'autonomia dell'Autorità successivamente sub-articolati in
    - **Obiettivi Operativi** mediante i Programmi individuali Operativi (PiO), che permettono di assegnare le responsabilità di partecipazione/contributo del personale non dirigente al raggiungimento di un Obiettivo di Performance.



Gli obiettivi individuati nella Direttiva Ministeriale 2022 ed assegnati ai Presidenti delle AdSP sono i seguenti:

**1) Obiettivo strategico: “Accelerazione della spesa delle risorse in conto capitale relative all’esercizio finanziario 2022”.**

L’obiettivo strategico si articola in due obiettivi operativi:

- Obiettivo operativo: “Realizzazione del cronoprogramma approvato relativo all’avanzamento fisico/finanziario delle opere previste nel Programma triennale delle opere pubbliche - Annualità 2022”;
- Obiettivo operativo: “Riduzione dei residui iscritti in conto capitale in riferimento agli interventi finanziati dal MIMS”.

**2) Obiettivo strategico: “Istituzione dello Sportello unico amministrativo per la semplificazione e l’accelerazione dei procedimenti di competenza”.**

L’obiettivo strategico viene attuato attraverso un obiettivo operativo:

- Obiettivo operativo: “Completamento delle procedure di digitalizzazione”.

**3) Obiettivo strategico: “Rendicontazione di sostenibilità dell’Ente”.**

L’obiettivo strategico viene articolato attraverso un obiettivo operativo:

- Obiettivo operativo: “Predisposizione della Rendicontazione di sostenibilità dell’Ente”.

**4) Obiettivo strategico: “Attuazione degli interventi previsti dal Fondo Nazionale Complementare e dal Piano triennale dei dragaggi”.**

L’obiettivo strategico si articola in due obiettivi operativi:

- Obiettivo operativo: “Pubblicazione dei bandi di gara in coerenza con gli obiettivi fissati nei documenti di riferimento e aggiudicazione degli interventi secondo le tempistiche previste dal Fondo Nazionale Complementare”.
- Obiettivo operativo: “Attuazione degli interventi previsti per il 2022 dal Piano triennale dei dragaggi”.

## 5) **Obiettivo strategico: “Completamento del Sistema informativo demanio marittimo (SID)”.**

L'obiettivo strategico viene attuato attraverso un obiettivo operativo:

- a) Obiettivo operativo: “Inserimento dei dati relativi alle concessioni demaniali”.

Oltre ai sopra elencati obiettivi strategici stabiliti dalla DM, l'Ente si prefigge per il 2022 ulteriori azioni strategiche nell'ambito dei compiti che istituzionalmente è chiamato a svolgere e che riguardano ad esempio il **Consolidamento e miglioramento del Sistema Informatico Aziendale**, l'**Innovazione dei processi di controllo interno dell'AdSP** e il **Miglioramento delle procedure di controllo del territorio**.

Si specifica che secondo le disposizioni del decreto n. 1033 del 05/10/2020 gli obiettivi assegnati al Presidente sono (nella logica a cascading) contestualmente assegnati al Segretario Generale.

### **Gli obiettivi di Performance**

Le priorità che l'Autorità di Sistema si è data per il 2022 discendono quindi direttamente dagli obiettivi specifici assegnati dal Ministero con la sopracitata direttiva.

Richiamando la logica a cascata, ogni **obiettivo Strategico** stabilito nella fase precedente è articolato in **obiettivi di Performance** per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

Al personale dirigenziale dell'Autorità (dirigenti - direttori) vengono annualmente assegnati obiettivi di performance corredati da elementi di target e da indicatori per misurarne il grado di effettivo raggiungimento.

Fra gli obiettivi assegnati ai dirigenti viene individuato un obiettivo comune concernente - solitamente- la specifica materia di applicazione della normativa anticorruzione.

Nell'Allegato PERF1 per ciascun obiettivo di performance, oltre alla figura dirigenziale responsabile della relativa attuazione, sono indicati i seguenti elementi:

- la *descrizione dell'obiettivo*;
- il *peso* attribuito ad ogni *obiettivo*;
- l'*indicatore di risultato*;
- il *target* relativo ad ogni obiettivo.

La logica della cascata, più volte richiamata, viene rappresentata nel citato allegato PERF1 attraverso il legame tra ciascun obiettivo operativo (di performance) ed il codice dell'area strategica ed il correlato codice dell'obiettivo strategico.

In altri termini, nel prospetto si dà evidenza come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione dell'AdSP.

L'Ente, anche alla luce di possibili aggiornamenti alla normativa del PIAO, si riserva di rimandare ad ulteriore specifico provvedimento eventuali modifiche (non sostanziali) degli obiettivi di performance dirigenziale 2022, corredando gli stessi di eventuali maggiori dettagli.

### **I Programmi individuali Operativi**

Gli Obiettivi Operativi costituiscono gli elementi della Programmazione annuale in grado di permettere l'applicazione della logica del cascading, cioè costituiscono la disaggregazione logica (per mezzo dello strumento "Programma Operativo" - PiO) in termini di propedeuticità e strumentalità degli obiettivi di performance al fine di esplicitare il coinvolgimento funzionale che i dipendenti non dirigenti debbono assicurare al pieno perseguimento degli obiettivi di performance dell'AdSP.

Con l'individuazione dei PiO, la cui assegnazione formale è rimandata a specifico provvedimento dell'Ente, si completa lo schema complessivo dell'albero della performance che, quindi, descrive in modo coerente e completo il complessivo Piano dell'amministrazione.

Gli obiettivi assegnati al personale non dirigenziale si pongono in stretta correlazione e coerenza con gli obiettivi strategici e di performance indicati alle pagine precedenti.

### **La Performance Aziendale - Organizzativa**

La Performance aziendale-organizzativa costituisce il fattore aggregante delle valutazioni individuali, rappresentando, infatti, per tutti i dipendenti (seppur con diverso peso) un identico elemento valutativo.

Da tale punto di vista, il concetto si riconduce ad evidenti risultati di Ente, eventualmente anche qualificanti l'esito di precedenti Obiettivi di Performance, che seppur relativi a specifici ambiti di gestione possono essere scelti quali rappresentativi dell'AdSP (in termini di complessità multidimensionale).

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance di AdSP individua nell'ambito della Performance aziendale-organizzativa 4 dimensioni e conseguenti aree di performance organizzativa per ciascuna di esse.



AdSP misura la sua Performance Aziendale in riferimento ai risultati evidenziati dagli Indicatori definiti per ogni dimensione nell'anno di riferimento. Ne consegue che le risultanze della Performance aziendale derivano dalla media ponderata degli Score delle quattro "Dimensioni"

sopra rappresentate.

Per l'anno 2022, considerata la complessità e la diversificazione degli obiettivi strategici ed i connessi impatti sugli obiettivi operativi (performance e PIO), si è ritenuto opportuno attivare due Dimensioni di analisi della performance aziendale vale a dire quelle relative alla "Sostenibilità e attività" ed ai "Processi interni", nelle quali confluisce il peso delle altre due dimensioni.

La performance aziendale 2022 è di conseguenza così determinata:

	peso della dimensione
<b>Dimensione Sostenibilità e attività</b>	<b>70%</b>
<b>Dimensione Processi interni</b>	<b>30%</b>

La presente sezione del PIAO è stata concepita con lo scopo di fornire indicazioni sul contributo che questa Amministrazione è chiamata ad assicurare per rendere i porti di Genova e di Savona-Vado maggiormente competitivi ed efficienti. Intende essere quindi una guida all'azione di chi vi opera, ma anche agli utenti uno strumento di presentazione degli obiettivi che si intendono realizzare.

Per le specifiche di dettaglio delle Performance individuate, si rimanda all'allegato PERF2 "Obiettivi e Indicatori specifici Performance aziendale - organizzativa (anno 2022)".

## **2.3 SOTTOSEZIONE DI PROGRAMMAZIONE - RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA**

### **2.3.1 PREMESSA E SOGGETTI COINVOLTI NELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE**

Il comma 2, lett. d) dell'articolo 1 del D.L. 80 del 9 giugno 2021, dispone che il PIAO ha durata triennale, viene aggiornato annualmente, e definisce, tra gli altri, *"gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) con il Piano Nazionale Anticorruzione"*.

Con il decreto Milleproroghe (cfr. art. 1, comma 12, del D.L. n. 228/2021), è stato differito, in sede di prima applicazione, al 30 aprile 2022 il termine per l'adozione del succitato Piano. In conseguenza di ciò, ANAC con Comunicato del Presidente del 12 gennaio 2022<sup>1</sup> ha disposto la proroga del termine per la presentazione del PTPCT 2022-2024, quale sottosezione del PIAO.

Per l'aggiornamento della presente sottosezione del PIAO, è stato pubblicato in data 8 novembre 2021, nell'apposita sezione del sito di Amministrazione Trasparente<sup>2</sup>, un Avviso di consultazione pubblica, allo scopo di favorire il più ampio coinvolgimento e una maggiore partecipazione nella procedura di elaborazione del documento. Alla scadenza del termine previsto del 15 dicembre 2021 non è tuttavia pervenuta alcuna osservazione e/o proposta.

Tutto ciò premesso, la presente sezione del PIAO, pur ponendosi in continuità con i precedenti

<sup>1</sup> Cfr. Comunicato del Presidente ANAC del 12 gennaio 2022 al seguente link:  
<https://www.anticorruzione.it/documents/91439/2129792/Comunicato+del+Presidente+del+12+gennaio+2022.pdf/3c8f1950-ecf4-cd14-a529-87f060dae026?t=1642410355589>

<sup>2</sup> cfr. pubblicazione al seguente link:  
<https://trasparenza.strategicpa.it/portogenova/archivio/40208-avviso-di-consultazione-pubblica-ai-fini-dell-elaborazione-della-sezione-prevenzione-della-corruzione-e-trasparenza-del-piao-%282022-24%29>

PTPCT, è stata redatta sulla base dei cd. “Orientamenti” forniti da ANAC “per la pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022” contenuti nel documento approvato dal Consiglio dell’Autorità in data 2 febbraio 2022<sup>3</sup>.

La presente sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” contiene, pertanto, le informazioni relative a:

- i. i soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione;
- ii. la valutazione di impatto del contesto esterno ed interno delle attività dell’Autorità;
- iii. la mappatura dei processi;
- iv. l’identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti;
- v. la progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio;
- vi. la programmazione dell’attuazione della trasparenza;
- vii. il monitoraggio sull’idoneità e sull’attuazione delle misure.

Prima di entrare nel merito di ciascuno dei punti sopra elencati, si rappresenta che l’Ente ha definito i parametri di gestione del “ciclo delle performance” attraverso le “*Linee Guida del Sistema di Performance Management come Strumento per la Valutazione dell’efficacia, della Trasparenza, del buon andamento dell’azione dell’AdSP*”, approvate dal Comitato di Gestione con delibera n. 90/08/2017 del 17 novembre 2017 e con il decreto n.193 del 16/02/2018 è stato adottato il “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance”.

Anche per l’anno 2021, si è ritenuto di confermare l’assegnazione di un obiettivo in tema di anticorruzione ed uno in tema di trasparenza, sotto forma di identificazione di obiettivi e indicatori specifici di performance aziendale-organizzativa. Con decreto n. 802 del 05/08/2021, così come modificato dal decreto n. 1494/2021, sono stati individuati i seguenti due obiettivi:

- 1) “*Supporto per attività propedeutiche alla realizzazione del PTPCT 2022-24*” che comprende tutte le fasi/attività propedeutiche alla redazione del documento, relative sia all’attività di mappatura dei processi con la correlata identificazione e valutazione del rischio sia all’attività di analisi del contesto esterno e interno, sia al monitoraggio delle misure di prevenzione 2021.
- 2) “*Assolvimento obblighi di Trasparenza (sez. sito Amministrazione Trasparente)*” con particolare riferimento al puntuale adempimento degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni.

### **Organo di indirizzo: Presidente e Comitato di Gestione**

L’organo di indirizzo delle Autorità di Sistema Portuale, ai sensi del D.lgs. n. 169/2016, è costituito dal Presidente e dal Comitato di Gestione.

All’organo di indirizzo è attribuito il compito di definire gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (art. 1, comma 8 della legge n. 190/2012).

Al Presidente compete la nomina del RPCT e l’adozione del Piano di Prevenzione della Corruzione, previa approvazione da parte del Comitato di Gestione.

<sup>3</sup> Cfr. Il documento al seguente link: <https://www.anticorruzione.it/-/orientamenti-per-la-pianificazione-anticorruzione-e-trasparenza-2022-1>

Con decreto del Ministero dei Trasporti e delle Infrastrutture del 29 dicembre 2020 n. 601 il dott. Paolo Emilio Signorini è stato confermato nella carica di Presidente per il secondo mandato. Inoltre, con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 16 aprile 2021 il dott. Signorini è stato nominato Commissario Straordinario per la realizzazione della nuova Diga foranea di Genova. Il Comitato di Gestione è stato rinnovato con decreto del Presidente n. 369 del 20 aprile 2021 che ha nominato quali componenti:

- 1) il Prof. Andrea La Mattina, in qualità di designato dalla Regione Liguria ai sensi della legge 84/94 articolo 9, comma 1, lettera. b);
- 2) il Dott. Pier Giorgio Damiano Carozzi, in qualità di designato dal Sindaco della Città Metropolitana di Genova, ai sensi della legge 84/94, articolo 9, comma 1, lettera c);
- 3) il Dott. Cristoforo Canavese in qualità di designato dal Sindaco del Comune di Savona ai sensi della legge 84/94, articolo 9, comma 1, lettera d);
- 4) l'Ammiraglio Isp. Nicola Carlone, a cui è succeduto a far data dal 26 giugno 2021, il Contrammiraglio (CP) Pil. Sergio Liardo in qualità di Direttore Marittimo della Liguria (ex legge 84/94, articolo 9, comma 1, lettera e).

Con nota del 9 aprile 2021, il RPCT ha richiesto un parere all'ANAC al fine di accertare l'insussistenza di eventuali cause di inconferibilità e/o incompatibilità ostative alla nomina dei componenti designati. L'ANAC, dopo diverse interlocuzioni, ha deliberato sul merito della questione con il parere prot. n. 37134 del 26 novembre 2021 acquisito al protocollo dell'AdSP in data 29 novembre 2021. In tale parere, l'ANAC ha ritenuto non sussistere cause ostative all'assunzione dell'incarico in capo ai tre soggetti designati, segnalando tuttavia la necessità per l'amministrazione di appartenenza, di eseguire un controllo costante sull'osservanza delle misure poste a presidio di eventuali conflitti di interessi, ed in particolare dei doveri di astensione nei casi necessari. In tal senso, si rimanda al "Codice di condotta del Comitato di Gestione dell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale"<sup>4</sup> adottato dall'AdSP con decreto del Presidente n.1299/2019.

### **Segretario Generale**

Ai sensi dell'art. 10 comma 2 legge 84/1994 - come già rappresentato nella Scheda anagrafica dell'Amministrazione - il Segretario Generale è scelto tra soggetti di comprovata esperienza manageriale o qualificazione professionale nel settore portuale nonché nelle materie amministrativo-contabili. All'interno dell'amministrazione svolge i numerosi compiti che sono riportati al comma 4 della citata legge. Egli compie tutti quegli adempimenti necessari al funzionamento dell'Ente come la sovrintendenza ed il coordinamento delle attività degli uffici territoriali portuali, la cura e l'istruttoria di tutti gli atti di competenza del Presidente e del Comitato di Gestione.

Con decreto del Presidente n. 477 del 20 maggio 2021, come da deliberazione del Comitato di Gestione del 18 maggio 2021, prot. n. 19/1/2021, è stato nominato Segretario Generale dell'AdSP l'avv. Paolo Piacenza.

Con decreto del Presidente n. 520 del 4 giugno 2021 il Segretario generale è stato individuato quale datore di lavoro dell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale.

---

<sup>4</sup> Pubblicato alla pagina web di Amministrazione Trasparente  
<https://trasparenza.strategicpa.it/portogenova/archivio/33062-documenti-comuni-ai-membri-del-comitato-di-gestione/doc/2419>

## Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)

Con decreto del Presidente del 30 marzo 2021 n. 305<sup>5</sup> la dott.ssa Lucia Cristina Tringali è stata riconfermata nella carica di RPCT dell'Ente *“in considerazione del ruolo di dirigente apicale dell'ente (dirigente di prima fascia) (delibera ANAC 1064/2019), della conoscenza approfondita del funzionamento dell'amministrazione e tenuto conto della pluriennale esperienza acquisita nella materia dell'anticorruzione e trasparenza”*.

Il RPCT nello svolgimento delle sue attività è supportato dall'ufficio *Anticorruzione e Trasparenza* incardinato dal 1 gennaio 2022 nella Direzione Bilancio, Finanza e Controllo, alle dirette dipendenze del Direttore in coerenza sia con il ruolo che la Direzione ha nel processo di anticorruzione e trasparenza in quanto *“Assolve alle funzioni di Responsabile anticorruzione e Trasparenza”*, sia con quello relativo al controllo ed, in particolare, con la gestione del ciclo della *Performance* ai sensi del Funzionigramma dell'Ente<sup>6</sup> di cui al decreto del Presidente n. 1522 del 31.12.2021.

## I Referenti

Nei precedenti Piani, ai quali si rimanda, sono stati definiti i compiti dei dirigenti referenti che collaborano con il RPCT. Il RPCT si relaziona, inoltre, con le seguenti figure:

- Responsabile della Protezione dei dati (**RPD**), avv. Tania Valle - Staff Legale (individuato con il decreto n. 930 del 16 maggio 2018);
- Gestore delle segnalazioni delle operazioni sospette cd. **Responsabile “Antiriciclaggio”**, dott.ssa Federica Moretti - dirigente Servizio Ragioneria (individuato con il decreto n. 1764/2019 del 27 dicembre 2019);
- Responsabile per la transizione al digitale (**RTD**), dott.ssa Rossana Varna - dirigente Staff Porto Digitale, Business Intelligence e Transizione al Digitale (nominata con decreto n. 121 del 6 febbraio 2019);
- **sub-Responsabile** per la specifica materia dell'anticorruzione e della trasparenza nell'ambito del Programma Straordinario di Interventi - Ing. Marco Vaccari - dirigente Staff Programma Straordinario (nominato con decreto n. 28 del 22 gennaio 2021), a cui è stato attribuito il compito di vigilare sulle attività dei contratti pubblici sia nella procedura di individuazione dell'operatore economico sia nella fase di esecuzione e fino al collaudo, nonché di applicare tutte le misure anticorruzione previste nel Piano Anticorruzione, pur nell'ambito della straordinarietà del Programma di interventi;
- Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante dell'Amministrazione (**RASA**) assolto dalla Dott.ssa Antonella Della Casa.

Tutti i decreti di nomina sopra citati sono pubblicati alla pagina web di Amministrazione Trasparente del sito istituzione, al seguente indirizzo:

<https://trasparenza.strategicpa.it/portogenova/archivio/28840-nomina-responsabili>

<sup>5</sup> (cfr. Decreto del 30 marzo 2021 n. 305 pubblicato alla pagina web di Amministrazione Trasparente <https://trasparenza.strategicpa.it/portogenova/archivio/28835-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-dell-adsp-del-mar-ligure-occidentale>)

<sup>6</sup> (cfr. Decreto del 31 dicembre 2021 n. 1522 pubblicato alla pagina web di Amministrazione Trasparente <https://trasparenza.strategicpa.it/portogenova/archivio/28566-articolazione-degli-uffici/doc/3287>)

### 2.3.2 OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Come emerge anche dal PNA 2019, è rilevante che gli organi di indirizzo politico, che dispongono di competenze importanti nel processo di individuazione delle misure di prevenzione della corruzione, definiscano gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza contenuto necessario del PTPCT e formulino indirizzi nella logica di una effettiva e consapevole partecipazione alla costruzione del sistema di prevenzione.

In chiusura dell'annualità 2021 l'organo di indirizzo politico, in occasione dell'approvazione dei documenti di programmazione finanziaria e di revisione della dotazione organica ha esplicitato il proprio favore verso l'attivazione di processi di Risk Management e di Internal Audit nell'ottica di promuovere una cultura della valutazione del rischio all'interno dell'organizzazione.

Come noto questi strumenti sono di ausilio allo sviluppo e alla realizzazione di un efficace processo di gestione del rischio di corruzione. Non a caso fra gli obiettivi strategici indicati a mero titolo esemplificativo dal PNA 2019 si pone anche la realizzazione dell'integrazione tra il sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione e i sistemi di controllo interno (cfr. Parte III, PNA 2019).

Nell'ambito degli obiettivi strategici del PTPCT del 2021, l'organo di indirizzo aveva già disposto di procedere con l'istruttoria per la stipula di Protocolli Antimafia con la Prefettura sugli interventi rilevanti del Programma Straordinario. Questo obiettivo strategico ha richiesto un lavoro di concertazione del testo del protocollo con la prefettura di Genova e con la struttura commissariale ai fini della sua approvazione da parte del Ministero degli interni.

Si illustrano nel seguito le azioni avviate nelle linee di indirizzo sopra riportate.

#### A) Risk Management e Internal Audit

A partire dal 2019, su indicazione del Presidente, l'AdSP del Mar Ligure Occidentale ha intrapreso un percorso di valutazione del rischio affidandone l'analisi preliminare ad uno dei principali operatori del settore del *risk management* esperto nella attività di identificazione, analisi, valutazione e gestione dei rischi con riferimento ai principali ambiti di rischio dell'Autorità e dei propri *stakeholders*.

La proposta dell'organo di vertice in tal senso è stata quella di seguire un approccio "globale" al Risk Management con il fine di considerare il potenziale impatto delle diverse tipologie di rischio sui processi aziendali, sulle attività, sugli operatori, sui prodotti e i servizi; in sostanza una "gestione integrata del rischio".

La funzione del Risk Management è infatti quella di proteggere e incrementare il valore di ente, sostenendone gli obiettivi attraverso la predisposizione di un quadro metodologico che consente uno svolgimento coerente e controllato di ogni futura attività, il miglioramento del processo decisionale, la pianificazione e la creazione di priorità attraverso una comprensione esauriente e strutturata dell'attività stessa. Il Risk Management contribuisce, inoltre, a un utilizzo e a un'allocazione più efficace del capitale e delle risorse all'interno dell'organizzazione, alla protezione del patrimonio, dell'immagine aziendale, del know how dell'organizzazione e delle persone chiave, nonché alla ottimizzazione dell'efficienza operativa.

Una scelta coerente, inoltre, con quella di prevedere una specifica funzione di Risk Manager in staff all'organo di vertice nella nuova organizzazione dell'ente approvata con la delibera del Comitato di Gestione del 2 dicembre 2021 prot. n. 78/2/2021.

Nel corso del 2020 il gruppo di lavoro individuato per la valutazione del rischio ha svolto un'attività di *Risk Assessment*, completando le seguenti analisi *as-is*:

1. mappatura processi, rischi e responsabilità;
2. analisi e valutazione dei rischi;
3. prioritizzazione e definizione piano di intervento;
4. definizione strategie di gestione e monitoraggio.

Tale analisi ha condotto all'individuazione di sei diverse aree di miglioramento per la gestione dei rischi, per le quali i vertici dell'Ente ritengono opportuno identificare e avviare specifiche iniziative correttive.

In particolare, le sei aree di miglioramento individuate sono:

1. *business continuity e crisis management*;
2. processi e procedure;
3. aggiornamento del profilo di rischio e analisi di rischio verticali;
4. gestione *property*;
5. razionalizzazione del processo di progettazione;
6. formazione e digitalizzazione.

Le conclusioni cui è giunto l'assessment effettuato hanno confermato la necessità di condurre iniziative di implementazione dei processi di Risk management prioritariamente in tre aree secondo le attività descritte nel seguito:

1. *risk management capacity building*. In questo ambito occorre:
  - ✓ definire il Piano Operativo (P.O.) per le aree di miglioramento di Risk Management e supportarne l'attuazione tramite l'individuazione di iniziative di breve termine (es. formazione su *compliance e risk management, cyber risk assessment*) con monitoraggio dell'avanzamento;
  - ✓ garantire l'integrazione tra le iniziative del P.O. in un'ottica di ottimizzazione delle stesse anche in sinergia con i programmi di transizione digitale in essere.
2. *business continuity management* che vuol significare:
  - ✓ mappare lo stato dell'arte dell'Autorità, individuando processi critici determinanti ai fini della continuità operativa in caso di eventi *disruptive*
  - ✓ allo stesso tempo analizzare e indirizzare tramite contromisure tecnico-organizzative gli scenari di rischio a cui risulta essere esposta l'Autorità;
3. *property risk management* nel senso di:
  - ✓ identificare, analizzare e quantificare i rischi relativi ai principali siti dell'Autorità al fine di preservare gli *asset* aziendali che sono strategici per la conservazione del patrimonio (*property*) e per la continuità del business stesso dell'Autorità;
  - ✓ gettare le basi per un programma di *Property Conservation* che stabilisca la strategia di controllo da mettere in atto e poter mantenere nel tempo in maniera coerente e continua al fine di preservare i beni aziendali e le attività condotte in ciascun sito

strategico dell'Autorità.

Allo stato attuale, è già stato effettuato il consolidamento delle metriche da utilizzare nell'ambito delle attività di *Business Impact Analysis*. Allo stesso tempo, attraverso il coinvolgimento di ciascuna struttura quale *process owner*, è stata avviata la fase del Risk Assessment, cui seguirà la quarta e ultima fase di definizione delle opportune strategie di ripristino per ciascuno scenario di danno e di identificazione di efficaci contromisure preventive di natura tecnico - organizzativa sulla base dei principali processi aziendali (business critical). Il progetto si concluderà con la definizione e la formalizzazione del Business Continuity Plan. In conclusione, l'analisi condotta consentirà di individuare le figure dell'organizzazione per la corretta **ALLOCAZIONE DEL RISCHIO** di ogni singolo processo/procedimento in cui l'Ente è coinvolto.

Al contempo, nell'ambito delle iniziative volte a implementare Sistemi di Controllo Interno a supporto delle politiche di anticorruzione, anche alla luce delle previsioni di indirizzo del Dlgs 150/2009 e s.m.i., l'AdSP ha avvitato uno specifico accordo di collaborazione di ricerca con il CERVAP (Centro di Ricerca sul Valore Pubblico dell'Università di Ferrara) avente ad oggetto la *"Progettazione di un sistema di internal audit multilivello nella prospettiva della gestione integrata dei rischi dell'AdSP Mar Ligure Occidentale"*. Il contratto di ricerca si articola in un programma di attività che si svolgerà essenzialmente nell'anno in corso e che può essere sintetizzato nella tabella seguente.

"Progettazione di un sistema di internal audit multilivello nella prospettiva della gestione integrata dei rischi dell'AdSP Mar Ligure Occidentale" 2022	
ATTIVITÀ	OUTPUT
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi della letteratura scientifica sui sistemi di gestione dei rischi nelle PA italiane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Report analisi della letteratura</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi di benchmarking sui sistemi di gestione dei rischi nelle PA italiane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Report analisi di benchmarking</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuazione della tassonomia dei rischi con riferimento alla specifica realtà dell'AdSP Mar Ligure Occidentale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tassonomia rischi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Progettazione del sistema di internal audit multilivello nella prospettiva della gestione integrata dei rischi dell'AdSP Mar Ligure Occidentale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progetto del sistema di internal audit multilivello nella prospettiva della gestione integrata dei rischi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formazione base</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formazione specialistica</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovation Lab (laboratori di accompagnamento)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniziative di trasferimento e disseminazione delle competenze e Conoscenze sviluppate</li> </ul>	

L'implementazione di un sistema di Internal Audit ha come fine quello di individuare soluzioni idonee a garantire il superamento dei punti di debolezza del sistema dei controlli interni ed è a supporto dell'organo di vertice e del management dell'ente anche per una ottimale gestione dei rischi.

Considerati quindi i punti di contatto tra il progetto di Risk Management e quello rivolto all'introduzione di un Sistema di Internal Audit, si è disposta la messa a sistema dei due interventi funzionalmente interconnessi fra loro anche in ottica di riduzione dei rischi di corruzione. In sede di monitoraggio del presente Piano verrà rendicontato lo stato di attuazione delle suesposte iniziative.

## **B) “Memorandum of Understanding” dei progetti core del Programma Straordinario**

Nel corso del 2021 l'Ente ha ripreso i contatti con la Prefettura di Genova finalizzati alla sottoscrizione di due protocolli di legalità per le opere relative alla “Progettazione definitiva ed esecutiva e l'esecuzione dei lavori relativi all'adeguamento alle norme in materia di sicurezza dei luoghi di lavoro, nonché di razionalizzazione dell'accessibilità dell'area portuale industriale di Genova Sestri ponente” (P. 2879- fase 2) e alla “Nuova Diga Foranea di Genova”.

Condizione necessaria per la sottoscrizione di tali protocolli è stata la riconducibilità delle due opere tra gli interventi cd. prioritari di cui al documento di Economia e Finanza 2020 predisposto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) su proposta del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT).

I protocolli sono stati predisposti, anche con il supporto della Struttura Commissariale, sulla base dello schema di protocollo messo a disposizione dal Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica (CIPE) approvato con le delibere n. 17 del 28/01/2015 e n. 62 del 26/11/2020. In data 16/11/2021, i protocolli sono stati trasmessi, con nota sottoscritta dal Presidente dell'AdSP e dal Commissario Straordinario per la ricostruzione (rif. ns. prot. 35510 del 16/11/21), alla Prefettura di Genova al fine di avviare l'iter presso il Competente Ministero.

A conclusione dell'iter di approvazione da parte del Ministero dell'Interno, in data 08/04/2022 si è tenuto, presso la Prefettura di Genova, alla presenza del Ministro dell'Interno, l'evento per la sottoscrizione dei protocolli a firma del Prefetto di Genova, del Presidente dell'Autorità di Sistema Portuale nonché Commissario per la Diga Foranea e del Commissario Straordinario per la ricostruzione, oltre che quella dei rappresentanti delle tre sigle sindacali di settore.

Tali protocolli rafforzano e intensificano i controlli antimafia e anticorruzione prevedendo una serie di misure a garanzia della legalità, trasparenza e sicurezza sul lavoro. In particolare, è prevista la costituzione di una banca dati attraverso la quale monitorare tutti soggetti appartenenti alla filiera delle imprese che, a qualunque titolo intervengono nel ciclo di progettazione e/o realizzazione dell'opera, i flussi finanziari, le condizioni di sicurezza dei cantieri, nonché il rispetto dei diritti dei lavoratori impiegati.

Tale banca dati è accessibile, in qualunque momento, sia dall'AdSP, tenuta a vigilare sul corretto funzionamento della piattaforma, sia dalla Prefettura di Genova e dal Gruppo Interforze per monitorare le condizioni di legalità e di trasparenza dei lavori, mitigando il rischio di infiltrazioni criminali e mafiose. Presso la Prefettura di Genova verrà costituito di un Tavolo di monitoraggio dei flussi di manodopera per esaminare eventuali questioni inerenti alle criticità riguardanti l'impiego dei lavoratori, l'ingresso nei cantieri e la sua regolarità.

Per un'analisi di dettaglio del contenuto di entrambi i protocolli si rimanda all'Allegato ANTRA1 alla presente sezione del PIAO.

### **2.3.3 VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL CONTESTO ESTERNO**

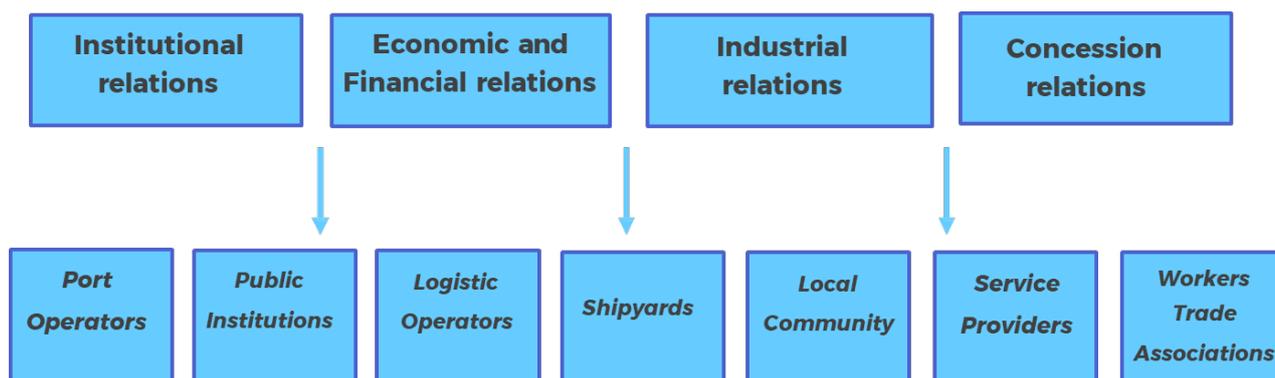
Per l'analisi del contesto esterno si è tenuto conto in primo luogo dei soggetti cd. stakeholders che interagiscono con l'AdSP e in secondo luogo delle informazioni contenute nelle relazioni della DIA, DCS, Ministero dell'Interno, Eurispes e della Commissione Antimafia.

Gli stakeholders che intrattengono con l'AdSP relazioni di tipo istituzionale, industriale, economico-finanziaria e rapporti di natura concessoria, possono essere identificati nelle seguenti macrocategorie:

- OPERATORI PORTUALI
- OPERATORI LOGISTICI
- IMPRESE INDUSTRIALI
- ISTITUZIONI PUBBLICHE
- CITTÀ E COMUNITÀ LOCALE
- LAVORATORI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA
- PRESTATORI DI SERVIZI

La presenza di tali soggetti portatori di interessi diversi tra loro, e spesso contrastanti, rappresenta un elemento, da non sottovalutare, ai fini della valutazione del rischio e della definizione di misure di controllo specifiche, anche in termini di eventuali tentativi di interferenze/ingerenze da parte di soggetti terzi, finalizzati a condizionare l'imparzialità dell'operato dell'Ente.

#### **Mappatura Stakeholders**



Relativamente al contesto criminologico dell'AdSP, la "Relazione del Ministro dell'interno al Parlamento sull'attività svolta e i risultati conseguiti dalla DIA" (Direzione Investigativa Antimafia), evidenzia che nel semestre gennaio-giugno 2021, periodo preso in esame, nonostante il calo dei traffici commerciali dovuto all'emergenza sanitaria, il territorio ligure e, segnatamente, il porto di Genova, è stato caratterizzato principalmente dal traffico di sostanze stupefacenti.

Sul punto, nell'ultima "Relazione Annuale della Direzione Centrale per i Servizi Antidroga", pubblicata in data 18 giugno 2021, si legge che la Regione Liguria è una delle regioni nella quale sono stati sequestrati i maggiori quantitativi di droga. Infatti, nel 2020 in Liguria, si sono concluse n. 822 operazioni antidroga, il 59,85% delle quali hanno riguardato la piazza di Genova.

Dalla lettura dei documenti sopracitati si evince che l'infiltrazione dei sodalizi mafiosi in Liguria, prevalentemente di origine calabrese, ha avuto inizio a partire dagli anni '50 in ragione del florido tessuto economico-imprenditoriale e per il favorevole posizionamento geografico che fa della Regione, ed in particolare del porto di Genova, un crocevia strategico tra la Versilia, la Costa Azzurra, le regioni del nord Italia e il nord Europa.

Ciò trova conferma anche nella *“Relazione annuale sulle attività svolte nel 2021 dalla VI Commissione Antimafia”* presentata in data 22 febbraio 2022 al Consiglio Regionale della Liguria. Nel resoconto relativo alle attività svolte, sono state segnalate, tra le altre problematiche, la presenza della delinquenza organizzata e del malaffare nel settore degli appalti, la forte presenza del traffico di stupefacenti in entrata nei porti liguri nonché la necessità di rivedere le procedure relative al rilascio delle certificazioni antimafia. Nella relazione, inoltre, si riporta quanto è emerso durante gli incontri con i Presidenti delle Autorità Portuali liguri in merito al complesso tema *“della necessità dei controlli ai varchi portuali, della penetrazione del mercato della cocaina attraverso i porti liguri (si stima che oltre il 39% di quella consumata in Italia arrivi attraverso i varchi portuali di Genova, La Spezia e Vado), delle infiltrazioni nella cantieristica, in cui spesso si verificano fenomeni di caporalato”*.

Particolare attenzione, infine, deve essere prestata al settore degli appalti pubblici. Sul punto, l'analisi condotta dalla Direzione Centrale della Polizia Criminale del Dipartimento della Pubblica Sicurezza in collaborazione con l'Istituto di Studi Politici Economici e Sociali (Eurispes), attraverso un'attività di raccolta ed analisi delle informazioni relative ai controlli antimafia sugli appalti pubblici e sui relativi subappalti per la realizzazione di opere e interventi, ha evidenziato che dal 2017 al 2021 il numero delle interdittive antimafia è aumentato in misura considerevole anche al nord Italia. Questo fenomeno si manifesta con particolari picchi nel 2020 e nel 2021 (n. 66 interdittive in entrambi gli anni).

Quanto sopra trova conferma nella succitata Relazione della DIA nella quale si evidenzia che nella Regione Liguria, a causa della forte presenza delle infiltrazioni mafiose negli appalti pubblici, i Prefetti Liguri anche su impulso della DIA stessa hanno adottato diversi provvedimenti interdittivi nei confronti di ditte operanti prevalentemente nel settore dei trasporti e del commercio all'ingrosso.

Premesso quanto sopra, a seguire si riporta la metodologia adottata nel 2021 per l'aggiornamento dell'analisi del contesto esterno dell'Ente, che affina e perfeziona quella adottata con il precedente Piano.

Con nota e-mail del 30 luglio 2021 l'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza ha avviato le attività propedeutiche all'aggiornamento del PTPCT, trasmettendo a tutti i direttori/dirigenti dell'Ente un questionario, contenente un set predefinito di domande da compilarsi a cura di ciascun referente. Sono state predisposte cinque domande finalizzate a conoscere da un lato i cd. stakeholders, con cui ciascuna Struttura dell'Ente si relaziona nonché la tipologia di relazioni esistenti con tali soggetti, dall'altro, la presenza di eventuali dinamiche territoriali, settoriali o sociali, nonché situazioni particolari che in qualche modo potessero innalzare la probabilità del verificarsi del rischio corruttivo.

Le domande individuate sono:

- *“Quali sono i soggetti esterni cd. stakeholder che interagiscono con l'Autorità ed in particolare con la U.O.?”*
- *“Quale tipo di relazione esiste tra ognuno dei soggetti esterni individuati e la AdSP?”*
- *“Quale è il volume e l'incidenza delle relazioni con i soggetti esterni sopra individuati?”*
- *“Vi sono eventuali variabili esogene che possono incidere sulla relazione con il soggetto esterno indicato?”*

- *Altre eventuali particolarità da segnalare che possono innalzare la probabilità del verificarsi del rischio corruttivo?"*

Tutti i direttori/dirigenti dell'Ente hanno provveduto a rispondere e dall'analisi dei questionari riscontrati è emerso che le Strutture preposte ad attività maggiormente esposte a rischio corruttivo come, ad esempio, quelle deputate al rilascio di autorizzazioni/concessioni e/o permessi o, comunque, quelle che si occupano di contratti pubblici, intrattengono molteplici relazioni con soggetti esterni che, avendo un interesse diretto sulle attività dell'Ente, potenzialmente potrebbero favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi. Pertanto, tali attività necessitano di una maggiore attenzione nella fase del trattamento del rischio.

Si precisa, comunque, che nessuna Struttura dell'Ente ha segnalato criticità/particolarità rispetto alle attività svolte da ciascuna.

#### **2.3.4 VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL CONTESTO INTERNO**

Per l'esame di ogni dettaglio relativo alla struttura organizzativa dell'Ente si rimanda alla sezione "Organizzazione e Capitale Umano" del presente PIAO. Per quanto qui di interesse, ai fini dell'analisi del contesto interno (mappatura dei processi) si rappresenta che con delibera del Comitato di Gestione del 2 dicembre 2021 prot. n. 78/2/2021<sup>7</sup> "Determinazione della dotazione organica" è stato approvato il nuovo assetto organizzativo dell'Ente, che ha prodotto modifiche sull'attività degli uffici, sia in termini di attribuzione di nuove competenze, sia in termini di riconfigurazione di alcune attività dell'amministrazione.

La nuova struttura organizzativa, avviata a far data dal 1° gennaio 2022, è stata approvata con decreto n. 1522 del 31/12/2021 contenente la declaratoria delle strutture dirigenziali e il correlato Funzionigramma. Le relative risorse sono state assegnate con ordine di servizio del Segretario Generale n. 1 del 7 gennaio 2022. I citati documenti sono consultabili alla sezione Amministrazione Trasparente del sito web in cui vengono pubblicati, in ottemperanza agli obblighi di legge, i provvedimenti afferenti all'evoluzione della struttura organizzativa dell'Ente<sup>8</sup>.

Relativamente all'analisi del contesto interno, analogamente a quanto posto in essere per l'analisi del contesto esterno, la struttura di supporto al RPCT ha predisposto un modulo contenente alcune sezioni tematiche riguardanti la struttura organizzativa e la formazione del personale, che è stato trasmesso a tutti direttori e dirigenti con nota email del 30 luglio 2021 richiedendone la compilazione e restituzione entro il 10 settembre 2021.

Per la compilazione è stato chiesto ad ogni direttore/dirigente di descrivere sinteticamente l'ambito organizzativo in cui operano le strutture di riferimento.

Sono state predisposte le seguenti domande:

---

<sup>7</sup> Cfr. Delibera del Comitato di Gestione n. 78/2/2021 del 2.12.2021 pubblicata alla sezione di Amministrazione Trasparente del sito al seguente link: <https://trasparenza.strategicpa.it/portogenova/archivio/29111-dotazione-organica> <sup>8</sup> Cfr. pubblicazioni al presente link: <https://trasparenza.strategicpa.it/portogenova/archivio/28566-articolazione-degli-uffici>

- *representare eventuali variazioni nell'organizzazione della U.O. dovuti a modificazioni nell'ambito delle risorse umane ed eventuali correlazioni con la materia dell'anticorruzione (ad esempio: cessazioni/pensionamenti, trasferimenti, nuove assunzioni, progressioni/passaggi di livello);*
- *dare indicazione su formazione in materia di anticorruzione del personale della U.O. (sia già svolta sia nuove esigenze formative) nonché di indicare il nominativo di un soggetto adeguatamente formato affinché supporti il Referente negli adempimenti in materia di anticorruzione/trasparenza;*
- *indicare altre eventuali particolarità in materia di anticorruzione da segnalare nell'ambito dell'U.O. di riferimento.*

Tutti i direttori/dirigenti hanno provveduto alla compilazione indicando le modifiche organizzative intervenute in corso d'anno concernenti l'organico e/o le correlate responsabilità.

Dai riscontri forniti, non sono emerse particolari criticità e/o problematiche attinenti alla materia dell'anticorruzione e della trasparenza. In alcuni casi, è stato evidenziato che un maggior numero di risorse in organico potrebbe garantire, sotto l'aspetto della prevenzione della corruzione, una più facile applicazione di tutte quelle misure di contenimento del rischio che hanno lo scopo di frammentare il processo in capo a più soggetti, ovvero di svolgere l'attività in modo condiviso e/o di attribuirne lo svolgimento a rotazione.

In merito alla formazione, non sono state evidenziate particolari esigenze, se non nel caso di nuove assunzioni. Per quanto concerne invece la richiesta di indicazione di un nominativo di un soggetto per il supporto operativo al Referente, solo in taluni casi è stata indicata da quest'ultimo la persona incaricata dell'attività, in considerazione delle competenze acquisite con la formazione.

### **2.3.5 LA MAPPATURA DEI PROCESSI E L'IDENTIFICAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI POTENZIALI E CONCRETI**

L'attività di aggiornamento della mappatura dei processi si è svolta in due momenti diversi, durante l'estate 2021 e dopo l'avvio della nuova riorganizzazione 2022.

Per quanto riguarda la prima fase di aggiornamento si è provveduto a rivedere l'intera anagrafica dei processi mappati per individuare i cd. processi **TRASVERSALI** e **COMUNI** a tutte le strutture dell'Ente, allo scopo di evitare duplicazioni ridondanti e di ottenere una descrizione più analitica, chiara e completa, utile a porre le basi di una corretta attuazione del processo di gestione del rischio corruttivo, nel rispetto del cd. *principio di gestibilità*.

Nello specifico, l'ufficio di supporto al RPCT, su indicazione di quest'ultimo, ha provveduto ad analizzare ogni sequenza di attività già mappata nelle annualità precedenti al fine di:

1) definire i cd. "**processi trasversali**" applicabili a tutte le strutture dell'AdSP e che sono stati ricondotti ai seguenti:

- *Gestione degli affidamenti relativi a servizi e forniture di competenza (area: Contratti pubblici)*
- *Esecuzione del contratto relativo a servizi e forniture di competenza (area: Contratti pubblici)*
- *Adempimenti obblighi di pubblicazione ai sensi del D.lgs. n. 33/2013 (area: Provvedimenti*

ampliativi privi di effetto economico diretto)

- *Richieste di accesso agli atti ex L. 241/90 e accesso civico generalizzato ex D.lgs. n. 33/2013* (area: Provvedimenti ampliativi privi di effetto economico diretto)
- *Ciclo della performance* (area: Provvedimenti ampliativi privi di effetto economico diretto)
- *Predisposizione dei budget finanziari* (area: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio);

2) uniformare, per ogni struttura competente, i cd. **“processi comuni”** afferenti alle seguenti aree di rischio *Concessioni e autorizzazioni, Vigilanza e attività ispettiva nelle sedi portuali e Contratti pubblici.*

Tutti i processi identificati, compresi quelli di tipo trasversale e/o comune sono stati rappresentati graficamente in un modello Excel redatto per righe e colonne, nelle quali sono state riportate, in forma sequenziale, le informazioni concernenti a:

- *“Mappatura del processo - fasi - azioni”* il cui contenuto riguarda la descrizione del processo, le sue fasi/attività, la relativa area di rischio e le strutture/figure coinvolte;
- *“Identificazione, analisi e valutazione del rischio corruttivo”* il cui contenuto riguarda l’indicazione del rischio corruttivo associato a ciascun processo, il relativo livello di rischio e la correlata motivazione;
- *“Trattamento del rischio”* il cui contenuto riguarda l’individuazione delle misure di carattere generale e specifico, il relativo cronoprogramma di attuazione e il correlato indicatore di monitoraggio.

Per quanto riguarda la seconda fase di aggiornamento, considerata la proroga per l’adozione del PTPCT 2022-2024, al fine di adeguare la mappatura alle modifiche organizzative intervenute, si è proceduto durante i primi mesi dell’anno a rivedere la medesima sulla base delle nuove articolazioni degli uffici e delle conseguenti attività e funzioni, così come modificate ed integrate nei documenti in materia adottati dalla AdSP. È stato pertanto richiesto ai direttori/dirigenti interessati di procedere con le opportune revisioni e/o integrazioni sia con riferimento alla identificazione dei processi, sia all’individuazione del rischio e sia, infine, al trattamento dello stesso.

L’**analisi del rischio corruttivo**, basata su un approccio di tipo qualitativo, è stata operata attraverso l’identificazione di alcuni criteri, tradotti operativamente in indicatori, in grado di fornire le informazioni sul livello di esposizione del processo o delle sue attività/fasi a potenziali eventi corruttivi. Per la misurazione del livello di esposizione è stata infatti utilizzata una scala che può essere ricondotta ai cd. “giudizi” e non a valori aritmetici, allo scopo di adempiere alle indicazioni di ANAC previste nel PNA 2019.

Con nota e-mail del 18 giugno 2021, è stato trasmesso a ciascun direttore/dirigente responsabile dei processi, il file rappresentativo della mappatura di pertinenza con richiesta di procedere a validare e/o modificare e/o integrare i dati in esso indicati, ponendo particolare riferimento alla individuazione dei rischi connessi a ciascun processo ed alla relativa stima del livello di rischio associato a ciascuna fase/attività e non soltanto alla mera nomenclatura.

Al fine di addivenire alla corretta individuazione e valutazione dei rischi, sono stati individuati i seguenti *key risk indicator* (o *KRI*):

- “LIVELLO DI INTERESSE ESTERNO”: inteso come presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio;
- “GRADO DI DISCREZIONALITÀ DEL DECISORE INTERNO ALL'ENTE”: inteso come presenza di un processo decisionale altamente discrezionale che determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato
- “LIVELLO MANIFESTAZIONE DI EVENTI CORRUTTIVI IN PASSATO NEL PROCESSO/ATTIVITÀ ESAMINATA”: vale a dire se l'attività è stata già oggetto di eventi corruttivi in passato nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili gli eventi corruttivi;
- “LIVELLO OPACITÀ DEL PROCESSO DECISIONALE” in quanto l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio;

Sulla base di tali indicatori ciascun direttore/ dirigente ha definito il livello di rischio, per ciascuna fase/attività del processo mappato, indicando la dicitura “**BASSO, MEDIO, ALTO**” e motivando nella apposita sezione la scelta operata.

I processi il cui livello di rischio corruttivo è risultato “**ALTO**” dal precedente Piano sono stati proposti già con tale valore di stima, fermo restando la possibilità per il referente di abbassare o comunque modificarne il livello fornendo un'adeguata motivazione a sostegno del livello scelto.

Tutti i suddetti file sono stati restituiti entro la scadenza del 31 agosto 2021 e sono stati successivamente analizzati dall'ufficio di supporto al RPCT ai fini di una verifica complessiva del livello di esposizione al rischio, del processo e della fase/azione.

In taluni casi, si è reso necessario, sulla base del principio di *massima prudenza*, innalzare il livello di stima proposto al fine di evitare la sottostima che non permetterebbe di attivare, in alcun modo, le opportune misure di prevenzione.

Anche per l'annualità in corso, ratificando la precedente metodologia, si è deciso di tener conto dei seguenti parametri e di individuare il livello di rischio con un valore MEDIO/ALTO se:

- il processo rientra in una delle aree individuate da ANAC a rischio corruttivo, quali contratti pubblici, acquisizione e progressione del personale, concessioni e autorizzazioni e provvedimenti ampliati con effetto economico diretto. In particolare, con riferimento all'area concessioni/autorizzazioni, tutti i processi sono stati individuati sul livello MEDIO/ALTO e tutte le fasi istruttorie sono state innalzate a livello alto;
- è presente un rilievo/impatto economico del processo stesso ovvero discrezionalità nell'adozione delle decisioni;
- sono previste eventuali deroghe alla normativa vigente quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, la Legge n. 130/2018, e/o la Legge di conversione n. 120/2020 del cd. Decreto semplificazioni.

Si dà evidenza, inoltre, che ai fini della motivazione di scelta del grado di rischio si è altresì tenuto conto dell'indicatore (KRI) concernente il livello di *ATTUAZIONE DELLE MISURE DI TRATTAMENTO*. Trattasi in questo caso di un valore cd. “a contrario” che associa l'attuazione della misura prevista ad una minore possibilità di accadimento di fatti corruttivi.

Per tutti i dettagli in merito all'attività descritta in tale paragrafo si rimanda al file Allegato ANTRA2 della presente sezione del PIAO.

### 2.3.6 PROGETTAZIONE DI MISURE ORGANIZZATIVE PER IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO

In continuità al lavoro portato avanti negli ultimi mesi dell'anno 2021 e confluito nel documento di Addendum al PTPCT 2021-2023<sup>9</sup>, anche per l'anno 2022, l'attività di identificazione e programmazione delle misure di prevenzione della corruzione è stata svolta, con la collaborazione di ciascun direttore/dirigente dell'Ente, secondo il *principio guida della semplificazione*.

In primo luogo, l'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza ha predisposto per ciascuna struttura dell'Ente i file Excel per la parte relativa al trattamento del rischio inserendo:

- una colonna relativa all'individuazione delle misure generali;
- una colonna relativa all'individuazione delle misure specifiche;
- una colonna relativa alle tempistiche di attuazione delle misure cd. cronoprogramma;
- una colonna relativa all'individuazione degli indicatori di monitoraggio per verificare lo stato di attuazione di ciascuna misura;

e rimandando alla colonna "A" del file, che contiene la denominazione della Struttura di riferimento, per l'individuazione del soggetto responsabile dell'attuazione della misura che coincide con il Responsabile della struttura.

Con e-mail del 13 dicembre 2021, a ciascun Referente è stato trasmesso il file Excel predisposto per la Struttura di pertinenza con richiesta di:

- 1) identificare per ciascun processo, per il triennio 2022-2024, le misure generali e specifiche eventualmente confermando, laddove possibile, le misure di prevenzione 2021-2023 così come riviste e semplificate nel documento di Addendum;
- 2) individuare per ciascuna misura le tempistiche di attuazione della medesima;
- 3) proporre, per ciascuna misura identificata, il relativo indicatore di monitoraggio.

Con riferimento al punto 3), l'individuazione dell'indicatore di monitoraggio rappresenta una novità rispetto al precedente PTPCT 2021-2023 in quanto è stato inserito, per la prima volta, all'interno del documento di Addendum al PTPCT 2021-2023, in occasione del quale si è provveduto, tra l'altro, a rivedere in un'ottica di semplificazione le misure di prevenzione 2021-2023 inserendo accanto ad ogni misura il relativo indicatore di monitoraggio. La previsione dell'indicatore risulta anche coerente con quanto stabilito dalle *"Linee Guida per la definizione di un sistema di monitoraggio interno delle misure di prevenzione della corruzione"*, adottate con il citato Addendum, che definiscono le modalità di applicazione del sistema di monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione, gli strumenti del monitoraggio stesso ed i soggetti coinvolti in tale attività.

A seguito del riscontro fornito da ciascun direttore/dirigente, si è reso necessario rivedere per ciascuna Struttura sia la parte relativa all'individuazione delle misure generali e specifiche, sia la parte relativa all'indicatore di monitoraggio. Ciò in ragione del fatto che, in alcuni casi, si è riscontrato che l'individuazione dell'indicatore non sempre era funzionale al monitoraggio della misura identificata.

Per consultare l'individuazione e la programmazione delle misure, per il triennio 2022-2024, si

---

<sup>9</sup> Il documento di Addendum è stato approvato con delibera n. 83/7/2021 del 2 dicembre 2021 ed è consultabile al seguente link di Amministrazione Trasparente <https://trasparenza.strategicpa.it/portogenova/archivio/35193-ptpct-2021-2023>.

rimanda all'Allegato ANTRA2 alla presente sezione del PIAO.

### 2.3.7 TRATTAMENTO DEL RISCHIO: LE MISURE DI CARATTERE GENERALE

#### a) Codice di comportamento

A seguito dell'emanazione delle recenti *"Linee Guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche"*, approvate dall'ANAC con delibera n. 177 del 19 febbraio 2020, si è reso necessario rivedere il Codice di comportamento dell'Ente approvato con il decreto del Presidente n. 153 del 09 febbraio 2018 quale Allegato n. 3 al PTPCT 2018-2020.

L'attività di revisione/aggiornamento del codice di comportamento si è svolta seguendo le indicazioni contenute nelle summenzionate Linee Guida e ha riguardato l'intero articolato. A seguire si citano gli articoli maggiormente innovati:

- ambito di applicazione soggettivo (art. 2);
- conflitto di interesse (artt. 6 e 7);
- Obbligo di comunicazione delle informazioni relative ai procedimenti penali da parte dei dipendenti (art. 10);
- comportamento nei rapporti privati (art. 12) e comportamento in servizio (art. 13);
- disposizioni particolari per gli ispettori portuali (art. 15).

In data 12/01/2022 il RPCT, in ottemperanza alla normativa vigente, ha trasmesso la proposta di modifica del Codice di comportamento agli organi di vertice dell'Ente, al Direttore della Direzione Personale, Organizzazione e Affari Generali e all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) per le valutazioni di competenza.

In data 21/01/2022, la proposta di codice di comportamento è stata messa in consultazione, fino al 31 gennaio 2022, sul sito istituzionale dell'Ente e sul sito "Amministrazione Trasparente", al fine di assicurare il più ampio coinvolgimento ed una maggiore partecipazione di tutti gli stakeholders/cittadini/imprese alla procedura di formazione del codice.

Il termine previsto è decorso senza che sia pervenuta alcuna proposta di modifica e/o osservazione<sup>10</sup>.

Conseguentemente, con l'accordo degli organi di vertice dell'Ente, del Direttore del Personale e dell'OIV, nonché con la collaborazione del RPD dell'Ente, è stata predisposta la versione finale del codice di comportamento che costituisce l'Allegato ANTRA3 al presente PIAO.

#### b) Conflitto di interessi

Al fine di prevenire le situazioni di conflitto, anche potenziale, con nota e-mail del 3 settembre 2021 e successiva nota e-mail di integrazione del 9 settembre 2021, il RPCT ha richiesto a tutti i dipendenti di sottoscrivere una dichiarazione ai sensi dell'art. 6 del Codice di Comportamento dell'Ente, avente ad oggetto la *"Comunicazione degli interessi finanziari e conflitti d'interesse"*.

La dichiarazione consisteva nel comunicare l'esistenza, negli ultimi tre anni, di tutti i rapporti di

---

<sup>10</sup> Si riporta a seguire il link di pubblicazione su Amministrazione Trasparente dell'avviso di consultazione pubblica <https://trasparenza.strategicpa.it/portogenoa/archivio/32639-codice-di-comportamento>

collaborazione, diretti e indiretti, con soggetti privati in qualunque modo retribuiti, che intrattengono rapporti con l'Amministrazione, con l'impegno, per il dipendente, di astenersi in caso di conflitto di interesse, anche potenziale, dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere i suoi propri interessi, ovvero quelli di suoi parenti, affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi, oppure di persone con le quali egli abbia rapporti di frequentazione abituale.

In esito a tale attività di ricognizione, si rappresenta che la totalità del personale ha fornito la dichiarazione sopra citata e tutti i riscontri pervenuti sono conservati agli atti dell'ufficio di supporto al RPCT in un'apposita cartella di rete dedicata, ai fini di un'eventuale e/o necessaria consultazione.

### **c) Inconferibilità/incompatibilità di incarichi ex art. 20 D.lgs. 39/2013 ed Incarichi istituzionali ed extra-istituzionali**

Nell'annualità 2021, è stato rivisto, con la collaborazione del RPD dell'ente, il modello di "*Dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità ed incompatibilità*" a firma dei direttori/dirigenti in ottemperanza alle previsioni normative di cui all'art. 20 commi 2 e 3 del Dlgs. 39/2013.

Come di consueto, l'ufficio di supporto al RPCT ha trasmesso la richiesta di sottoscrizione della dichiarazione annuale a tutti i direttori/dirigenti, in data 31.12.2021 richiedendo riscontro entro il 14.01.2022. Tutte le risposte, pervenute all'ufficio, sono conservate agli atti e le dichiarazioni sono state pubblicate alla sezione del sito di Amministrazione Trasparente dedicato ai titolari di incarichi dirigenziali<sup>11</sup>.

In relazione agli incarichi, anche di tipo extra-istituzionale, come ogni anno, l'Ente ha avviato un'attività di ricognizione per l'annualità 2021 trasmettendo a mezzo e-mail a tutti i dipendenti la nota del 22.12.2021 prot. n. 40467 con la quale è stato chiesto di comunicare gli incarichi / cariche conferiti / autorizzati indicando, per ciascun incarico, le seguenti informazioni:

- Oggetto dell'incarico/carica;
- Durata dell'incarico/carica;
- Tipologia dell'incarico (rientrante nei compiti e doveri di ufficio ovvero extra-istituzionale);
- Natura dell'incarico/carica (remunerato/a titolo gratuito);
- Soggetto che ha conferito l'incarico/carica ovvero soggetto che ha autorizzato l'incarico/carica;
- Compenso ove previsto;
- Modalità di erogazione del compenso;
- Compenso riversato ovvero non riversato all'Ente di appartenenza.

Le risultanze dell'attività sono confluite in una tabella che è pubblicata sul sito di Amministrazione Trasparente alla sottosezione "Personale Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)" della sezione dell'albero della trasparenza denominata "Personale"<sup>12</sup>.

Anche la modulistica concernente la richiesta di autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali, sia per i dirigenti sia per i dipendenti, è stata revisionata ed è in corso di definizione

<sup>11</sup> Cfr. Pubblicazione al seguente link: <https://trasparenza.strategicpa.it/portogenova/archivio/28850-dirigenti-adsp>

<sup>12</sup> Cfr. pubblicazione al seguente link <https://trasparenza.strategicpa.it/portogenova/archivio/40851-incarichi-conferiti-e-autorizzati-ai-dipendenti-anno-2021>

con gli uffici preposti.

### **c) Divieto post-employment - Pantouflage**

Nel corso del 2021 è stata adeguata la modulistica relativa alla dichiarazione sull'attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro cd. pantouflage o revolving doors.

Con la collaborazione del RPD dell'Ente, sono stati rivisti i due moduli relativi alle dichiarazioni di cui all'art. 53 comma 16-ter d. lgs. 165/2001, sia per quanto concerne il momento dell'assunzione (mod A) sia per il momento della cessazione (mod. B).

Nello specifico:

- con il modulo A il dipendente, anche neoassunto, dichiara con la sua sottoscrizione di essere a conoscenza di quanto previsto dal citato art. 53 comma 16-ter del D.lgs. n. 165/2001;
- con il modulo B, da sottoscrivere al momento della cessazione del rapporto di lavoro per qualunque motivo intervenuta, si ricorda al dipendente quanto disposto dal citato art. 53 comma 16-ter del D.lgs. n. 165/2001. Il modulo, in questo caso è sottoscritto dal RPCT e, per presa visione e dichiarazione di comprensione dal soggetto interessato, tenuto conto dell'interpretazione estensiva fornita da ANAC in merito al novero dei soggetti ai quali si applica l'istituto in oggetto.

La nuova modulistica è stata trasmessa dall'ufficio di supporto al RPCT all'Ufficio Risorse Umane e all'Ufficio Amministrazione del Personale con nota e-mail del 4 marzo 2022 (Prot. n. 7549/2022) per i seguiti di competenza.

### **d) Formazione**

Nel corso dell'anno 2021, sono stati organizzati con la collaborazione del CERVAP (Centro di Ricerca sul Valore Pubblico), Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli studi di Ferrara due seminari formativi specificatamente dedicati al personale dirigenziale dell'Ente. In particolare:

- il primo seminario, organizzato per un numero ristretto di dirigenti, si è focalizzato sulle attività propedeutiche all'aggiornamento del Piano (mappatura dei processi, identificazione degli eventi rischiosi, analisi del contesto esterno/interno). Tale approfondimento si è reso necessario in esito alle attività svolte durante l'annualità 2020 e ha consentito di fornire strumenti/suggerimenti per un più efficace riscontro delle informazioni propedeutiche alla predisposizione del presente documento.
- il secondo, invece, rivolto a tutto il personale dirigenziale dell'Ente, si è incentrato sul trattamento del rischio e, in particolare, sulle attività relative all'individuazione, applicazione e conseguente efficacia delle misure di prevenzione della corruzione.

Entrambi i seminari si sono tenuti in data 30 settembre 2021 e si sono svolti in modalità telematica.

Nei primi mesi dell'anno 2022, è stato organizzato un ulteriore incontro formativo per tutto il personale dirigenziale dell'AdSP in materia di *Internal Auditing*. Il corso, tenuto da un docente esterno, si è svolto in data 18 febbraio 2022 e ha riguardato la progettazione dei sistemi di controllo interno con uno specifico focus sui sistemi di gestione dei rischi.

L'organizzazione di tale corso ha assunto particolare importanza anche in ragione del recente avvio, con la collaborazione del CERVAP, di un progetto di ricerca per la progettazione di un sistema di internal audit multilivello nella prospettiva della gestione integrata dei rischi, come già

rappresentato in precedenza.

#### e) **Rotazione Ordinaria e Straordinaria**

La “rotazione del personale” costituisce una misura di prevenzione della corruzione che può avere un particolare rilievo nel limitare fenomeni di “*mala gestio*” e corruzione (aggiornamento PNA 2018 e PNA 2019).

A seguito della nuova riorganizzazione dell’amministrazione di cui alla citata delibera prot. n. 78/2/2021 del 2 dicembre 2021 avente ad oggetto “*Determinazione della dotazione organica da parte della AdSP (art. 9, comma 5, lettera i) della legge 84/94 e ss.mm.ii.*” approvata dal Ministero vigilante in data 30 dicembre 2021, è stata attuata una forma di rotazione delle risorse, sia di inquadramento dirigenziale che non dirigenziale.

In particolare, per quanto concerne le posizioni dirigenziali, sono stati definiti i seguenti interventi organizzativi:

- copertura della posizione dirigenziale vacante del Servizio Affari Generali della Direzione Personale Organizzazione e Affari Generali;
- copertura della posizione dirigenziale vacante dello Staff Programma Straordinario;
- reclutamento di una posizione dirigenziale per il neo-costituito Servizio Attività Economiche della Direzione Governance Demaniale, Piani d’Impresa e Società Partecipate;
- copertura, tramite trasferimento, del neo-costituito Servizio Concessioni Pluriennali e Conferenze dei Servizi della Direzione Governance Demaniale, Piani d’Impresa e Società Partecipate;
- reclutamento di una posizione dirigenziale per il Servizio Processi Portuali, Innovazione e Security - Direzione Pianificazione e Sviluppo;
- reclutamento di una posizione dirigenziale per il Servizio Concessioni e Licenze dell’Ufficio Territoriale di Genova, che risulta vacante a seguito di trasferimento;
- abolizione di una posizione dirigenziale relativamente al Servizio Controllo di Gestione;
- spostamento di una posizione dirigenziale a copertura del Servizio Controllo del Territorio dell’Ufficio Territoriale di Genova, che risultava vacante a seguito di cessazione per pensionamento;
- copertura ad interim della posizione di Direttore della Direzione Tecnica ed Ambiente a seguito di cessazione per pensionamento della figura dirigenziale.

I sopra riportati interventi organizzativi hanno significato e comportano, una volta completati, un reale cambiamento/rotazione degli incarichi dirigenziali in relazione alle figure che sino ad oggi hanno assunto il ruolo di responsabile delle strutture sopra citate.

Per quanto concerne le posizioni non dirigenziali la misura della rotazione è attuata attraverso<sup>13</sup>:

- il reclutamento di nuove risorse;
- la creazione di nuove figure di responsabile di ufficio;
- la nuova assegnazione del personale alle U.O.;
- lo spostamento di funzioni da una U.O. ad un’altra;
- il naturale ricambio generazionale.

---

<sup>13</sup> Cfr. i già citati documenti: Piano triennale del Personale 2022-2024, Funzionigramma dell’Ente, Assegnazione del Personale.

L'applicazione della misura della rotazione ordinaria così come sopra descritta è risultata essere la modalità ottimale per l'Ente, considerata la sua peculiare natura nonché le limitate e specialistiche posizioni dirigenziali/organizzative di cui esso dispone e che potrebbero provocare problemi oggettivi di continuità e di buon funzionamento dei servizi.

La revisione dell'applicazione della misura della rotazione ordinaria sarà effettuata dopo un periodo di osservazione, pari a quattro anni dall'entrata in vigore della nuova organizzazione, al fine di valutare la funzionalità del sistema della rotazione rispetto alla necessità di prevenire il verificarsi di rischi corruttivi.

Inoltre, a completamento di quanto sopra, è previsto, quale attività/obiettivo di performance aziendale che ciascun direttore/dirigente, proponga al RPCT l'adozione di un atto concernente la segregazione di funzioni, la rotazione dei compiti e l'identificazione delle responsabilità all'interno della propria U.O. del pari di quello già adottato per la struttura finanziaria di Bilancio e Controllo (Rep. RPCT 26/11/2021.0000017.I <https://trasparenza.strategicpa.it/portogenova/archivio/35193-tpct-2021-2023/doc/3138>)

Per quanto concerne infine la rotazione straordinaria si precisa che in sede di revisione del Codice di comportamento dell'AdSP, è stato introdotto un articolo *ad hoc* relativo all'"*Obbligo di comunicazione delle informazioni relative ai procedimenti penali da parte dei dipendenti*", anche ai fini dell'eventuale applicazione dell'istituto della rotazione straordinaria di cui all'art. 16, comma 1, lettera l-quater, del Decreto Legislativo n. 165/2001

#### **f) Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti - whistleblowing**

Con decreto n. 50/2019 è stato adottato il Regolamento in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower)<sup>14</sup> e dal 8 gennaio 2020 è attiva la piattaforma informatica per la segnalazione degli illeciti, resa disponibile dall'ANAC per il riuso. Con il software dedicato, l'AdSP ha previsto per il proprio personale una procedura informatizzata in grado di assicurare la tutela della riservatezza dell'identità del dipendente che effettua la segnalazione attraverso un sistema di crittografia che garantisce il trasferimento di dati riservati, un codice identificativo della pratica, e la possibilità per il segnalante di "dialogare" con il RPCT in modo personalizzato.

Il servizio è accessibile dalla *home page* del sito istituzionale alla sezione TRASPARENZA - Whistleblowing - Segnalazione illeciti.

Tenuto conto che con la delibera ANAC n. 469/2021 sono state aggiornate le Linee Guida in materia di whistleblowing, nel corso dell'annualità 2022 si procederà ad aggiornare il Regolamento adottato dall'Ente ai fine di renderlo coerente con le disposizioni indicate nella delibera sopra citata.

---

<sup>14</sup> Cfr. il link di pubblicazione <https://trasparenza.strategicpa.it/portogenova/archivio/33028-segnalazioni-di-illecito-whistleblower>

### 2.3.8 PROGRAMMAZIONE DELL'ATTUAZIONE DELLA TRASPARENZA

L'attuazione della trasparenza dell'Ente è assicurata attraverso:

1. il puntuale aggiornamento della sezione "Amministrazione Trasparente" mediante la pubblicazione dei dati, documenti e informazioni soggetti a pubblicazione obbligatoria conformemente a quanto previsto dal d.lgs. 33/2013 ss.mm.ii.;
2. il riconoscimento a chiunque del diritto di accesso civico semplice e del diritto di accesso generalizzato;
3. l'organizzazione della giornata della trasparenza.

Per quanto concerne il punto 1) ai sensi dell'art. 10 del D.lgs. n. 33/2013, nella tabella, che costituisce Allegato ANTRA4 alla presente sezione del PIAO, sono rappresentate le seguenti informazioni:

- Individuazione degli obblighi di pubblicazione con espressa evidenza della denominazione e del contenuto del singolo obbligo;
- Definizione delle tempistiche per l'aggiornamento dei dati;
- Identificazione dei soggetti responsabili del dato che coincidono con i Direttori e/o Dirigenti delle Strutture che detengono il dato medesimo, recentemente revisionati in esito alle modifiche all'assetto organizzativo dell'Ente.

Per quanto concerne le modalità di pubblicazione dei dati all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente", l'Ente da agosto 2020 si è dotato di un sistema informatizzato per la gestione delle pubblicazioni che consente ad ogni Struttura di provvedere direttamente alla pubblicazione dei documenti di competenza. A seguito delle intervenute modifiche organizzative, è in corso la riprofilazione dei soggetti autorizzati ad operare sulla piattaforma.

Relativamente al punto 2), con il decreto n. 305 del 30/03/2021 è stato adottato il nuovo "*Regolamento disciplinante i procedimenti relativi all'accesso civico, all'accesso civico generalizzato ai dati e ai documenti detenuti dall'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale e all'accesso ai documenti amministrativi, ai sensi della legge n. 241/1990*"<sup>15</sup>, che disciplina i criteri e le modalità per l'esercizio di tutte le forme normativamente previste di accesso a documenti, dati ed informazioni detenuti dall'AdSP, anche a seguito del percorso di digitalizzazione che si è concluso con l'istituzione dello Sportello Unico Amministrativo (SUA) da gennaio 2022.

Il SUA permette una gestione informatizzata di tutti i procedimenti di accesso civico semplice e generalizzato garantendo, da un lato, la tracciabilità informatica dell'intera fase procedimentale, dall'altro, un coinvolgimento di tutti i soggetti attori, dal RPCT alle U.O. competenti. Inoltre, attraverso il nuovo sistema informatico è possibile formare e tenere aggiornato il registro degli accessi che deve essere pubblicato semestralmente nell'apposita sezione di Amministrazione trasparente.

Per informazioni di dettaglio sulla funzionalità dello sportello, si rimanda al link di accesso ai servizi del SUA: <https://sua.portsofgenoa.com/>.

<sup>15</sup> Si riporta link di pubblicazione su Amministrazione Trasparente  
<https://trasparenza.strategicpa.it/portogenova/archivio/41553-regolamento-accessi-vigente>

Per consultare il Regolamento SUA si rimanda al link seguente:

[https://www.portsofgenoa.com/components/com\\_publiccompetitions/includes/download.php?id=3464:regolamento-sua.pdf](https://www.portsofgenoa.com/components/com_publiccompetitions/includes/download.php?id=3464:regolamento-sua.pdf)

Relativamente al punto 3), nel corso del 2021, il RPCT con il supporto dell'Ufficio Anticorruzione, ha ripreso i contatti che hanno portato all'organizzazione, in data 13 ottobre, della Giornata della trasparenza 2021.

L'evento, dal titolo "*Anticorruzione e trasparenza, l'impatto delle regole sulle attività portuali*" si è tenuto, a causa della perdurante situazione sanitaria, in modalità mista (in presenza e via streaming) e ha visto la partecipazione di relatori di notevole importanza, anche sul fronte internazionale, come si evince dalla locandina dell'evento riportata a seguire, nonché un numero considerevole di adesioni.

**PORTS of GENOA**  
VADO LIGURE • SAVONA • PRA • GENOVA

**ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA**  
L'IMPATTO DELLE REGOLE SULLE ATTIVITÀ PORTUALI

**MERCOLEDÌ 13 OTTOBRE**  
DALLE ORE 09:30 ALLE ORE 13:00

**INTERVENGONO:**

- Paolo Emilio Signorini** Autorità di Sistema Portuale Mar Ligure Occidentale
- Sauro Angeletti** Dipartimento della Funzione Pubblica  
Presidenza del Consiglio dei Ministri
- Leonardo Falduto** Professore di Economia Aziendale, UPO e OIV  
Autorità di Sistema Portuale MaLO
- Claudio Clemente** Direttore dell'Unità di Informazione Finanziaria per Italia
- Alfredo Maria Durante Mangoni** Ambasciatore a Bucarest, già Coordinatore per le attività internazionali anticorruzione e Presidente dell'Anticorruption Working Group del G20
- Giovanni Tartaglia Polcini** Consigliere Giuridico del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, Presidente dell'Anti-Corruption Working Group del G20 e delegato italiano al Gruppo Anticorruzione dell'OCSE
- Santiago Otero Estalella** Direttore Internal Auditing and Compliance  
Autorità Portuale di Barcellona

**MODERA:**

- Francesco Ferrari** Caporedattore Economia e Shipping Il Secolo XIX

Per Partecipare all'incontro su Zoom:  
[https://zoom.us/webinar/register/WN\\_CbBShOH1RgClnUQ3yX1Ntg](https://zoom.us/webinar/register/WN_CbBShOH1RgClnUQ3yX1Ntg)

[www.portsofgenoa.com](http://www.portsofgenoa.com)

## SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

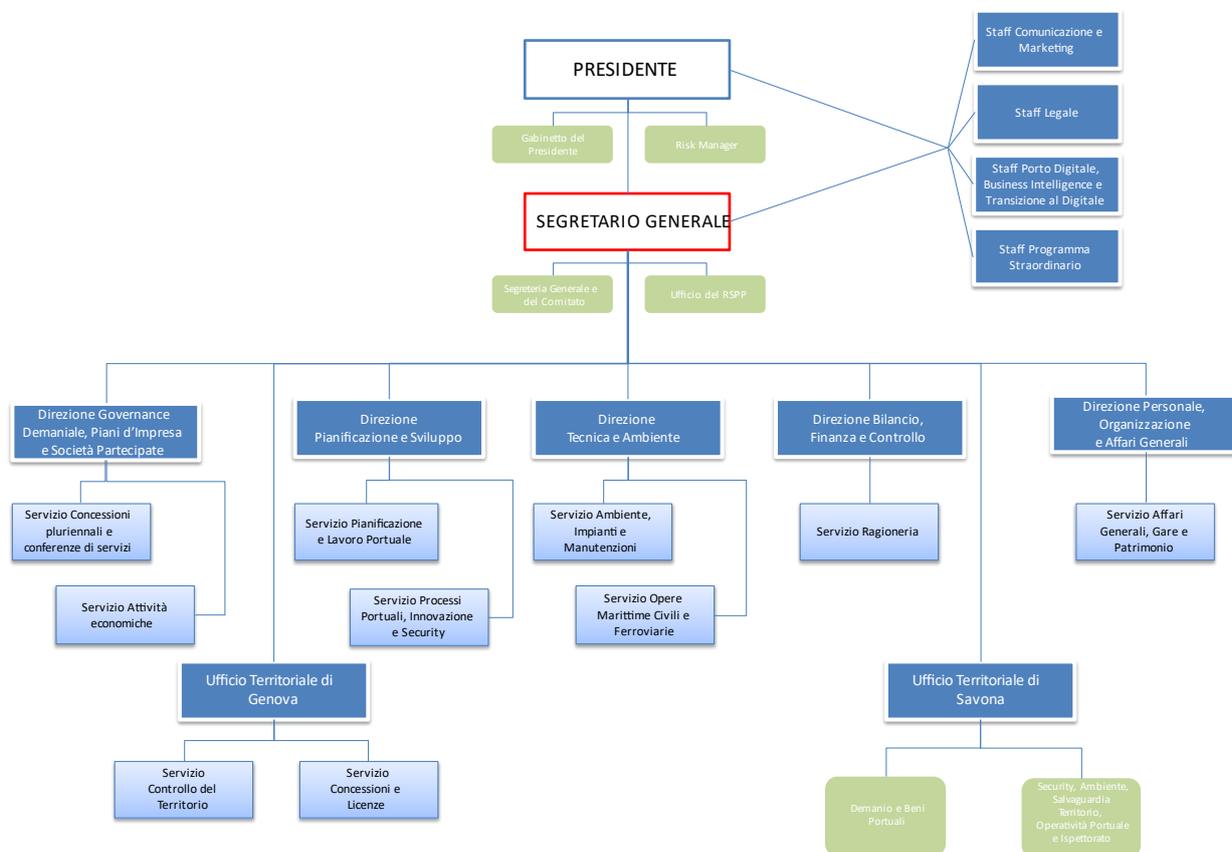
### 3.1. SOTTOSEZIONE DI PROGRAMMAZIONE - STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La presente sottosezione è dedicata alla presentazione del modello organizzativo adottato dall'Ente.

#### a. Organigramma e funzionigramma.

L'attuale Struttura dell'Ente (organigramma e funzionigramma, all. ORG.1) è stata approvata con decreto n. 1522 del 31 dicembre 2021 ed è entrata in vigore dal 1° gennaio 2022. Frutto di un lungo lavoro di analisi, la riorganizzazione interviene a modifica di quella approvata all'indomani dell'unificazione amministrativa e della creazione dell'AdSP del Mar Ligure Occidentale, per razionalizzarne alcuni aspetti alla luce dell'esperienza maturata dal nuovo Ente nel primo mandato amministrativo. A seguito dei vari elementi modificativi del contesto, delle nuove strategie dei players internazionali e delle mutate prospettive dei traffici e delle concessioni, i Porti di Genova e Savona devono infatti saper svolgere un ruolo guida in una radicale sfida per l'innovazione. Inoltre, il Programma Straordinario di investimenti ex art. 9 bis della Legge 130/2018 prevede interventi sulle strutture portuali liguri e sulle infrastrutture dell'intera rete per 2,29 miliardi di euro, che coinvolgono l'Ente in modo trasversale. Queste nuove e pressanti esigenze hanno quindi ispirato l'adeguamento della Struttura organizzativa, per renderla maggiormente aderente alle funzioni, alle attività e agli obiettivi, ordinari e straordinari, da svolgere e realizzare.

#### AUTORITÀ DI SISTEMA PORTUALE DEL MAR LIGURE OCCIDENTALE



La nuova Struttura dell'Ente si compone di n. 4 Staff alle dirette dipendenze del Presidente e del Segretario Generale, di n. 5 Direzioni e di un Ufficio Territoriale per ciascun Porto sede dell'Ente. L'assetto organizzativo prevede una articolazione gerarchica in Direzioni / Servizi / Uffici, assegnate rispettivamente a Direttori / Dirigenti / Responsabili di Ufficio.

### **Le linee portanti della riorganizzazione**

In sintesi, si descrivono di seguito le principali scelte alla base del nuovo modello organizzativo adottato nel dicembre 2021 e alla base della nuova dotazione organica di cui alla Delibera n. 78/02/2021 del 2 dicembre 2021 (all. ORG.2), approvata dal ministero vigilante nello stesso mese (prot. n. 39493 del 30 dicembre 2021, all. ORG.3), tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 3 della Legge "Concretezza per la PA" n. 56 del 19 giugno 2019, comma 2: *"Al fine di accrescere l'efficienza dell'organizzazione e dell'azione amministrativa, le amministrazioni di cui al comma 1 predispongono il piano dei fabbisogni di cui agli articoli 6 e 6-ter del decreto legislativo n. 165 del 2001, tenendo conto dell'esigenza di assicurare l'effettivo ricambio generazionale e la migliore organizzazione del lavoro, nonché, in via prioritaria, di reclutare figure professionali con elevate competenze in materia di:*

- a) digitalizzazione;*
- b) razionalizzazione e semplificazione dei processi e dei procedimenti amministrativi;*
- c) qualità dei servizi pubblici;*
- d) gestione dei fondi strutturali e della capacità di investimento;*
- e) contrattualistica pubblica;*
- f) controllo di gestione e attività ispettiva;*
- g) contabilità pubblica e gestione finanziaria."*

### **"Programma Straordinario di investimenti urgenti per la ripresa e lo sviluppo del porto e delle relative infrastrutture di accessibilità"**

Approvato ai sensi dell'art. 9-bis della Legge 130/2018 con decreto del Commissario Straordinario n. 2 del 15 gennaio 2019, sono stati previsti precisi termini di realizzazione (36 mesi) coerenti con l'urgenza alla base della approvazione dell'intervento normativo. Da ultimo, peraltro, l'articolo 1, comma 72, della Legge n. 160/2019 (Legge di Bilancio 2020) ha esteso il Programma a favore dei *"lavori di messa in sicurezza e di adeguamento idraulico del rio Molinassi e del rio Cantarena, nonché all' adeguamento alle norme in materia di sicurezza dei luoghi di lavoro e alla razionalizzazione dell'accessibilità dell'area portuale industriale di Genova Sestri Ponente"*. Per tali finalità, il comma sopra citato ha autorizzato la spesa di 480 milioni di euro per gli anni dal 2020 al 2024 disponendo, altresì, l'aggiornamento del Programma da parte del Commissario entro il 28 febbraio 2020, il che è avvenuto con il decreto n. 1/2020 portando il valore del Programma a 1,96 miliardi di euro. Infine, l'esigenza di ulteriore aggiornamento del Programma, approvato con decreto del Commissario n. 5/2021, ha portato ad una previsione di interventi del valore di 2,2 miliardi di euro.

Le macroaree di intervento del Programma Straordinario sono rappresentate dalle infrastrutture di accessibilità, dallo sviluppo portuale, dai collegamenti intermodali a favore dell'aeroporto e dai progetti di integrazione tra la città e il porto, nonché dalla disciplina dei varchi e della security.

Il Programma Straordinario non investe soltanto le responsabilità delle funzioni tecniche ad esso dedicate, ma l'intero ente nella sua attività pianificatoria e programmatica. Da qui la necessità di rafforzare le strutture finanziarie/amministrative di programmazione, gestione finanziaria e controllo, con articolazioni maggiormente indirizzate all'attuazione del programma straordinario,

che consentano di dare slancio alle scelte politiche e infrastrutturali ma anche di monitorare costantemente la situazione finanziaria di bilancio e la liquidità delle risorse.

La funzione amministrativa deve inoltre supportare la struttura organizzativa del Commissario straordinario per la realizzazione della Diga nella gestione della complessa “contabilità speciale” prevista dall’art. 4, comma 3 bis del decreto-legge 18 aprile 2019, n. 32, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 giugno 2019, n. 55.

Si è provveduto inoltre al rafforzamento dell’Unità Speciale Gare e Contratti, alla quale sono affidate tutte le ingenti attività di natura giuridica ed amministrativa relative agli interventi previsti dal Programma straordinario.

Infine, occorre segnalare che il Programma Straordinario non rappresenta soltanto una ingente attività dall’orizzonte temporale mediamente limitato, ma finirà per restituire una diversa configurazione dell’intero porto e della sua connessione con la città: si tratta perciò di attrezzarsi non solo a “fare” (nel medio periodo), ma anche a “gestire” l’impatto profondo derivante dalle conseguenze di quel “fare” sul lungo periodo.

### **Governance Demaniale, Piani d’Impresa e Società Partecipate**

L’AdSP si è dotata di una struttura concessoria stabile che, dopo la sperimentazione del primo mandato amministrativo dell’Ente, è stata strutturata in maniera organica e completa per far fronte agli scenari già esposti, che pongono tale struttura al vertice di quelle maggiormente esposte coinvolte nella gestione del cambiamento e dei nuovi indirizzi strategici imposti dallo scenario nazionale e internazionale, proponendosi al contempo quale modello di gestione unitaria degli scali di Genova e di Savona.

### **Manutenzioni**

La funzione di presidio del territorio economico non può prescindere dall’operare, come si è fatto, un rafforzamento o la creazione ex novo di strutture che verificano nel quotidiano lo stato delle infrastrutture e dei beni (di proprietà, concessi e non concessi) e il loro grado manutentivo e ne programmino l’eventuale recupero, utilizzo o riutilizzo.

Sotto questo profilo, tenuto conto della tipologia e dell’età dei beni in questione, il primo mandato amministrativo ha messo in luce la necessità di riordinare il settore manutentivo e del patrimonio, attraverso la dotazione di strutture dedicate e articolate che possano:

- provvedere in modo organico e puntuale al monitoraggio dei beni stessi e alle manutenzioni ordinarie;
- svolgere un ruolo di gestione, utilizzo e riutilizzo, ma soprattutto di programmazione degli interventi di medio-lungo periodo sui beni in gestione.

### **Semplificazione e snellimento delle procedure amministrative; digitalizzazione**

AdSP è impegnata nella transizione al digitale e molti degli sforzi dei prossimi anni dovranno essere indirizzati a sviluppare un’amministrazione che corrisponda ad un nuovo modello di relazione con i cittadini e le imprese: la realizzazione dell’amministrazione digitale non si esaurisce infatti nell’acquisizione di tecnologie, ma passa dal ruolo e dall’apporto diretto e continuo sia degli Organi politico-amministrativi sia della dirigenza e/o dei quadri, finalizzati ad una modifica dell’organizzazione e dei servizi.

In stretta connessione con tale processo, dall'analisi del primo mandato amministrativo, si è riscontrata la necessità di una revisione complessiva delle procedure interne, al fine di rendere le stesse più snelle, chiare e definite, nonché certe nei tempi di evasione. Tale processo si articola nei seguenti passaggi:

- Riesame delle procedure descritte nel funzionigramma dell'Ente per verificare eventuali punti di sovrapposizione di funzioni e di appesantimento organizzativo e per armonizzare le diverse attività svolte dagli uffici (già realizzato);
- Rivisitazione del Regolamento afferente i procedimenti amministrativi ex legge n. 241/90;
- Contestuale attivazione operativa dello Sportello Unico Amministrativo. Tale processo, già avviato nel 2021, rappresenta un passaggio fondamentale nella trasformazione, richiesta dalle norme, in un'amministrazione digitale, semplificata e trasparente, accessibile in rete, che eroghi servizi in rete. Esso opera in stretta connessione con la reingegnerizzazione delle strutture, delle funzioni e dei processi dell'Ente.

### **Decentramento amministrativo dello scalo di Savona - Vado**

L'esperienza del primo mandato amministrativo ha consentito, nell'ambito di un quadro di regole unitario e valido per tutti, di operare il decentramento di funzioni a favore dello scalo di Savona - Vado ai fini di una maggior efficienza, efficacia e rapidità degli iter provvedimentali.

In questo contesto, l'Ufficio Territoriale supporta il Presidente e il Segretario Generale per gli aspetti legati al comprensorio portuale di Savona e Vado Ligure, compresa la cura dei rapporti con le istituzioni locali, le organizzazioni sindacali e datoriali. Esercita le funzioni previste dall'art. 6 bis della L. 84/94, anche sulla base delle deleghe ivi previste.

Al responsabile degli scali di Savona e Vado Ligure, su espressa delega degli organi preposti e per il territorio di competenza, può essere pertanto affidato il compito e la responsabilità della gestione delle attività definite con il Presidente ed il Segretario Generale e condivisi, nella fase di individuazione degli obiettivi e delle risorse, con i Direttori delle altre strutture di riferimento. In particolare, attraverso la partecipazione proattiva a:

- individuazione e assegnazione delle risorse finanziarie necessarie alle opere e agli interventi relativi al territorio di competenza, nonché alle successive eventuali variazioni;
- verifica del rispetto dei cronoprogrammi, collaborando agli interventi e alle opere riguardanti il bacino portuale di Savona-Vado.
- il coordinamento delle operazioni in porto;
- il rilascio delle concessioni per periodi di durata fino a quattro anni e degli atti ad essi sottesi, nel rispetto di quanto disposto dall'art. 6-bis legge n. 84/94;
- il supporto alla Direzione Governance Demaniale, Piani d'Impresa e Società Partecipate nell'istruttoria per il rilascio delle concessioni per periodi di durata superiore a quattro anni e degli atti ad esse sottese.

La gestione delle progettazioni e degli interventi da eseguirsi sul territorio avviene attraverso una struttura dedicata e dotata delle necessarie risorse tecniche e amministrative, operante esclusivamente su Savona sebbene incardinata nell'ambito della Direzione competente (Ufficio Opere, Impianti e Manutenzioni Marittime e Civili - Savona, in Direzione Tecnica);

Lo stesso dicasi per la gestione delle relative procedure di affidamento (Ufficio Appalti Pubblici -

Savona, in Direzione Tecnica);

### **Risk manager**

Particolare rilevanza assume il processo volto alla gestione completa ed integrata dei rischi - mediante attività sistematiche quali identificazione, misurazione, valutazione, trattamento del rischio - nell'attuale momento storico dell'Ente, di particolare delicatezza, rilievo strategico ed impatto economico. Pertanto, l'Ente ha ritenuto opportuno prevedere l'introduzione di tale figura, a supporto del Presidente con il compito di valutare, attraverso il confronto con il *management*, il potenziale impatto delle diverse tipologie di rischio sui processi aziendali. Come ricordato nella sezione Rischi corruttivi, questa modifica organizzativa rappresenta una misura anticorruzione indicata dagli organi di indirizzo politico e di vertice come obiettivo strategico in materia di anticorruzione e trasparenza

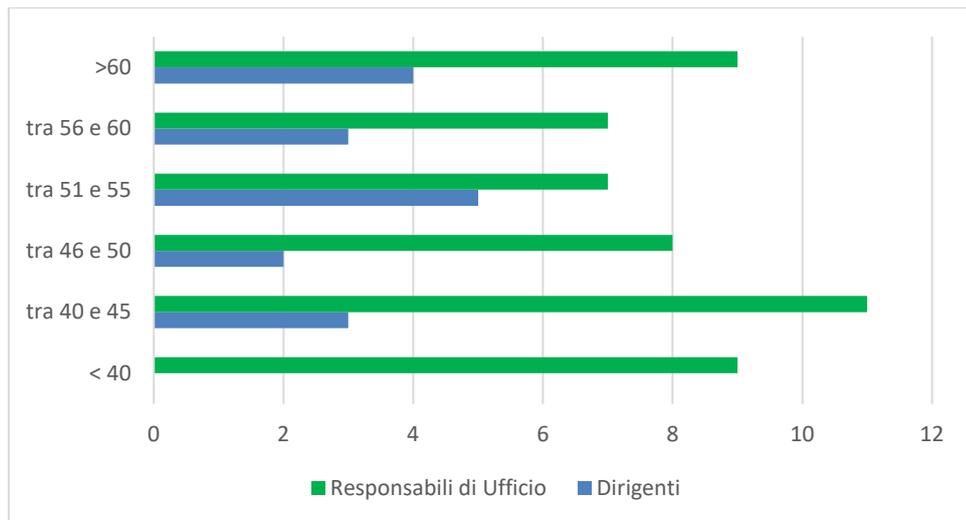
### **b. I livelli di responsabilità organizzativa.**

Come già rappresentato, il modello organizzativo dell'AdSP del Mar Ligure Occidentale è basato su tre principali livelli di Responsabilità: Direzioni, Servizi e Uffici.

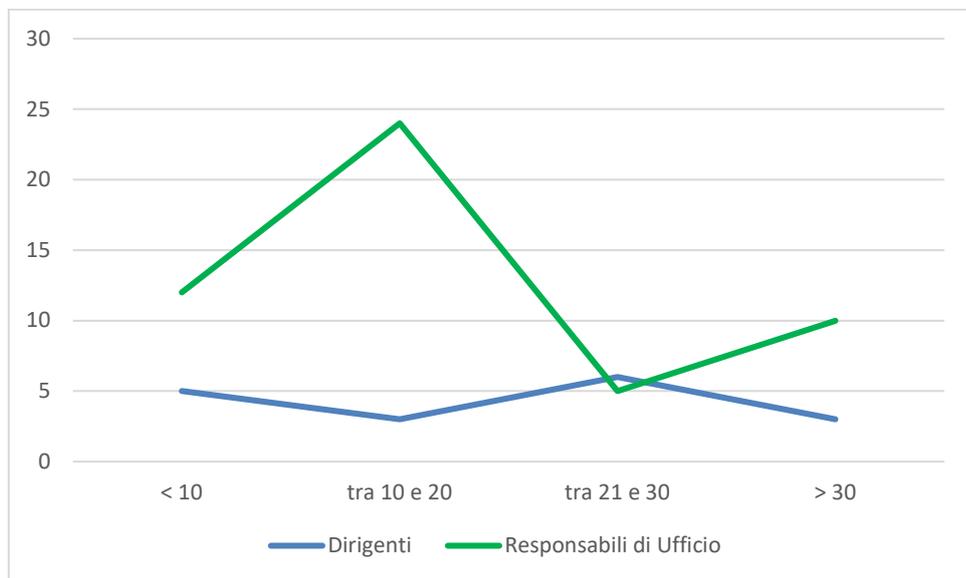
All'interno della categoria dirigenti, si distinguono due posizioni organizzative e retributive: Direttori e Dirigenti. I primi, sono preposti a Staff, Direzioni e Uffici Territoriali, laddove i secondi coordinano i Servizi. I Responsabili di Ufficio possono essere inquadrati come Quadro (A o B) o come impiegati di 1° livello. Gli Uffici possono ulteriormente essere articolati in Aree, cui è preposto personale Quadro o di 1° livello impiegatizio.

In base alle misure organizzative di cui si è dotato l'Ente, gli incarichi di responsabilità di Ufficio corrispondono, laddove previsto dalle funzioni dello stesso, a quelle di Responsabile del Procedimento ai sensi della legge n. 241/90. I funzionari dell'Ente possono altresì rivestire l'incarico di Responsabile Unico del Procedimento se in possesso dei requisiti richiesti dal Codice dei Contratti. Per gli affidamenti di maggiore entità, tuttavia, di norma sono i Dirigenti ad avocare direttamente a sé il ruolo di RUP.

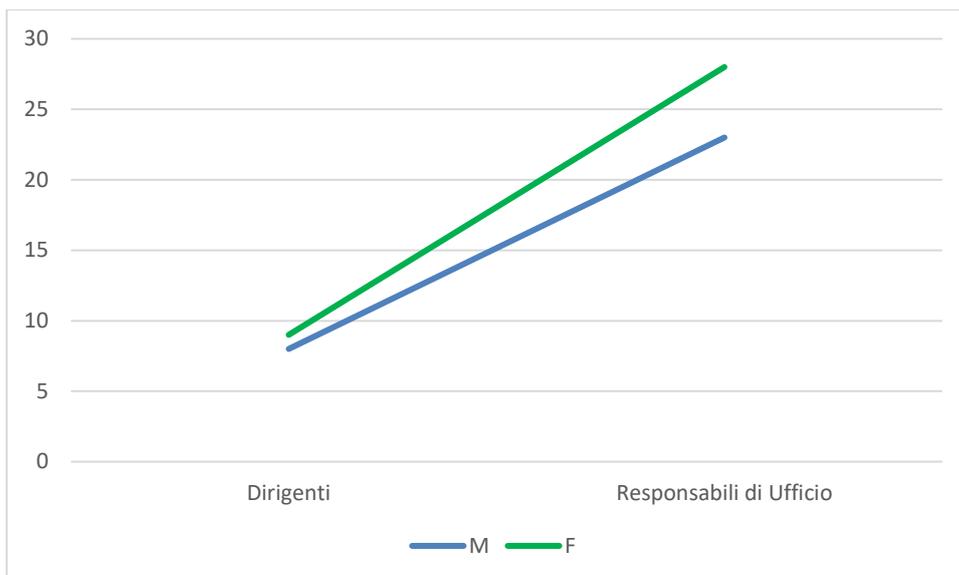
Dal punto di vista della composizione del personale dirigente o con ruolo di responsabile di Ufficio nell'AdSP del Mar Ligure Occidentale, vale la pena soffermarsi su alcuni tratti caratteristici, che, se da un lato rispecchiano la storia delle due ex Autorità Portuali che vi hanno dato vita, dall'altro testimoniano gli sforzi fatti (e tuttora in corso) nel primo mandato amministrativo per adeguare la composizione del personale dell'Ente alle nuove necessità amministrative, gestionali e tecniche. Si vedano i dati relativi ad età anagrafica e ad anzianità nell'Ente, quale testimonianza di possenti radici che affondano negli anni '80, insieme ai dati sul livello di scolarizzazione e sulla composizione per genere, che rappresentano una importante tendenza di cambiamento e di evoluzione.



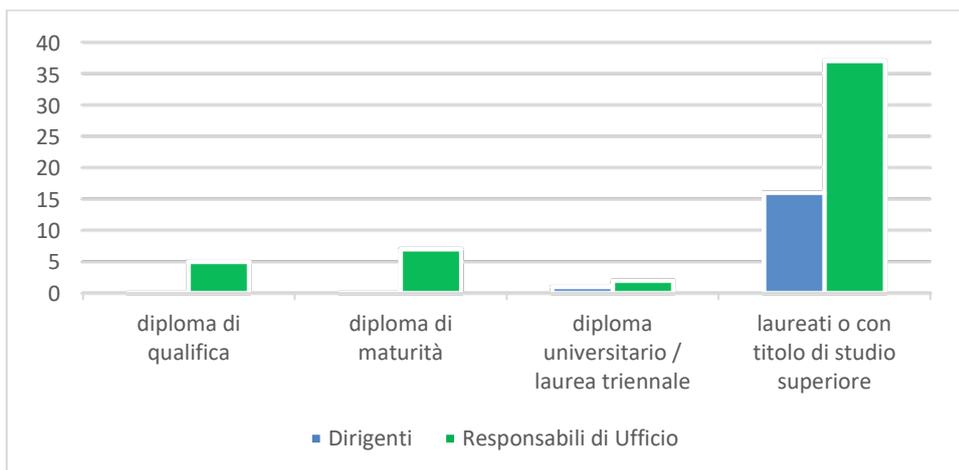
**Grafico 1 - età anagrafica del personale dirigente e con Responsabilità di Ufficio al 30 aprile 2022**



**Grafico 2 - anni di anzianità nell'Ente del personale dirigente e con Responsabilità di Ufficio al 30 aprile 2022**



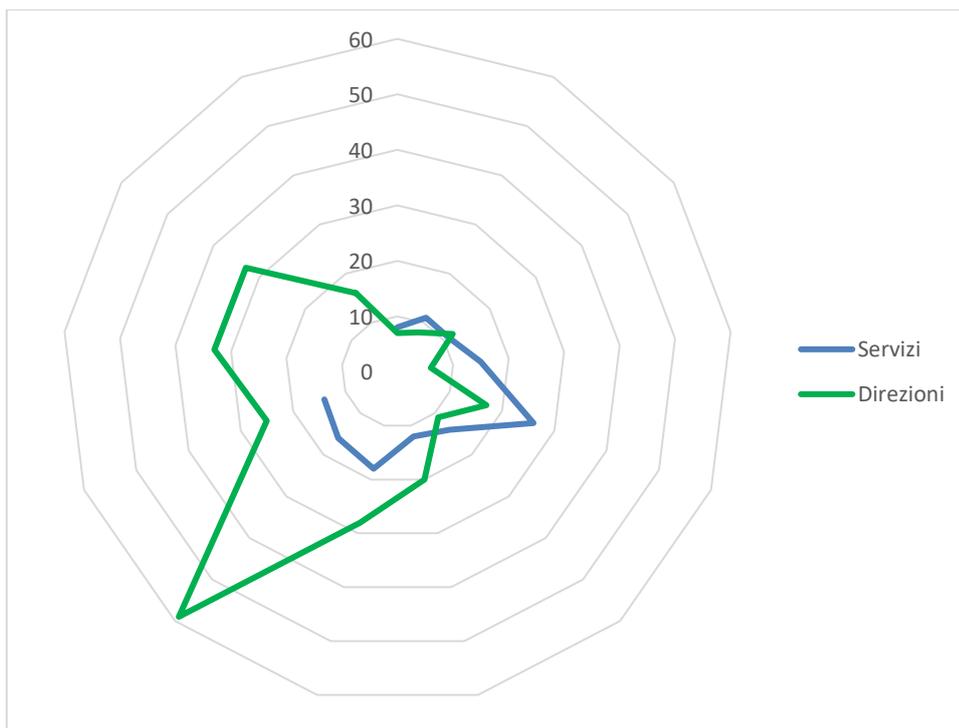
**Grafico 3 - Suddivisione per genere del personale dirigente e con Responsabilità di Ufficio al 30 aprile 2022**



**Grafico 4 - tasso di scolarità del personale dirigente e con responsabilità di Ufficio al 30 aprile 2022**

**c. Composizione delle unità organizzative.**

La nuova Struttura organizzativa è suddivisa in n. 13 posizioni direttoriali (ivi incluse quelle afferenti direttamente al Presidente e al Segretario Generale) e il personale è suddiviso in modo non omogeneo tra le stesse, in quanto gli Staff, rispetto alle Direzioni, sono caratterizzati da una maggiore snellezza e flessibilità funzionale, che si ripercuote, di norma, in una inferiore dotazione di personale. L'articolazione in Servizi, prevista solo nelle Direzioni, è infatti più omogenea e si attesta su una media pari a 14,5 addetti, laddove gli Uffici sono composti, mediamente da 3,5 addetti (incluso il Responsabile).

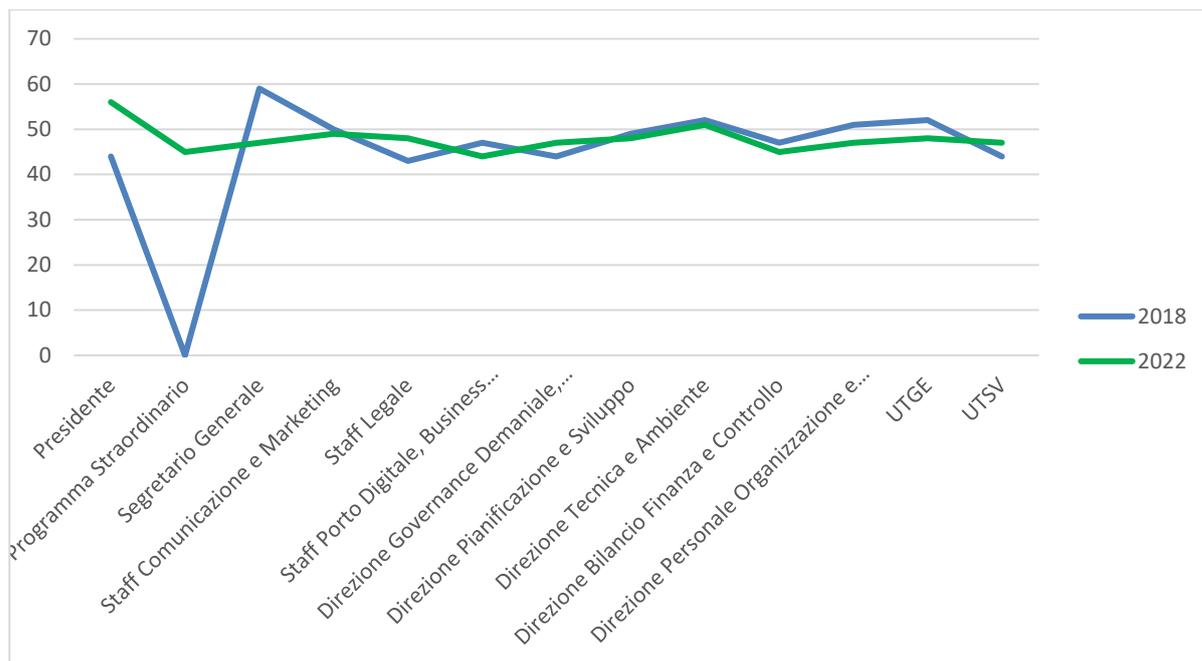


**Grafico 5 - distribuzione del personale tra Direzioni e Servizi al 30 aprile 2022**

Si noti tuttavia, a tal proposito, che i dati in questione, a valle degli interventi previsti nel Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2022/2024 (soprattutto in entrata ma anche in uscita), sono destinati a cambiare notevolmente, con un tendenziale allineamento delle Strutture e un irrobustimento degli Uffici, con particolare riferimento a quelli più piccoli, che attualmente hanno un numero di addetti non più sufficiente a far fronte al carico di lavoro.

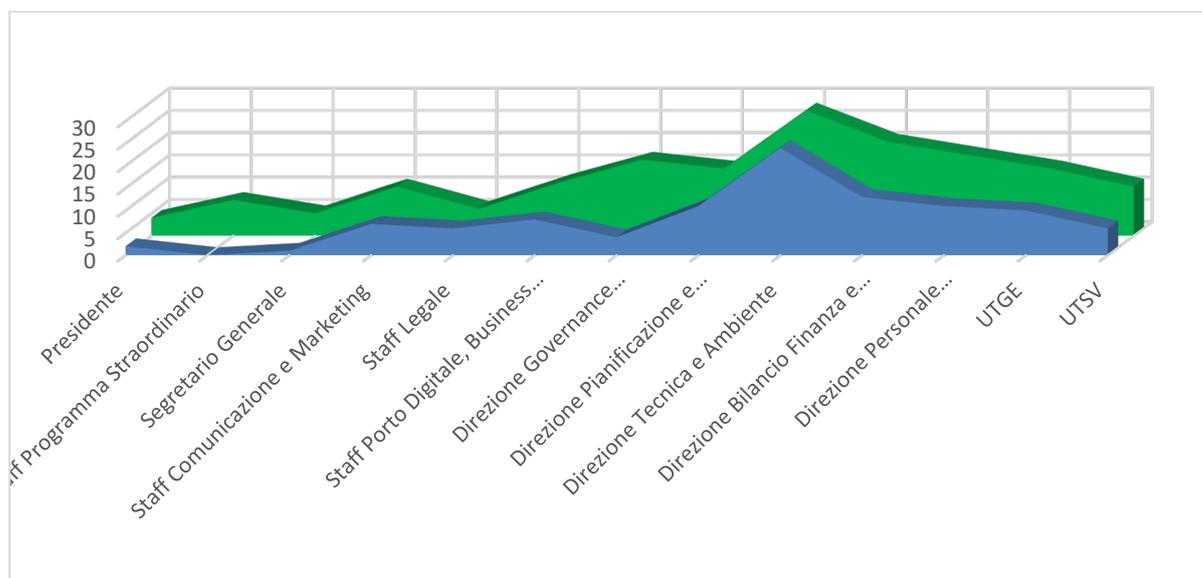
Dal punto di vista delle caratteristiche del personale assegnato alle diverse Strutture dell'Ente, i dati evidenziano alcuni aspetti di interesse non solo statistico.

L'età media, in (seppur lenta) decrescita è un aspetto comune a quasi tutte le Direzioni, soprattutto in considerazione del fatto che il dato ad aprile 2022 rispetto a quello del 1° gennaio 2018, rappresentati in figura, devono tener conto, nel paragone, del naturale e fisiologico aumento dell'età pari a 4 anni e 4 mesi del personale in servizio ad entrambe le date, che rappresenta ovviamente la maggior parte delle risorse umane dell'Ente. Al netto di questo inevitabile fenomeno di invecchiamento, l'unica Struttura a fare eccezione è quella del Presidente, che, avendo un ristretto numero di addetti, risente in modo molto marcato del trasferimento, nel periodo intercorso dal 2018 a oggi, di una risorsa neanche trentenne ad altra Direzione.



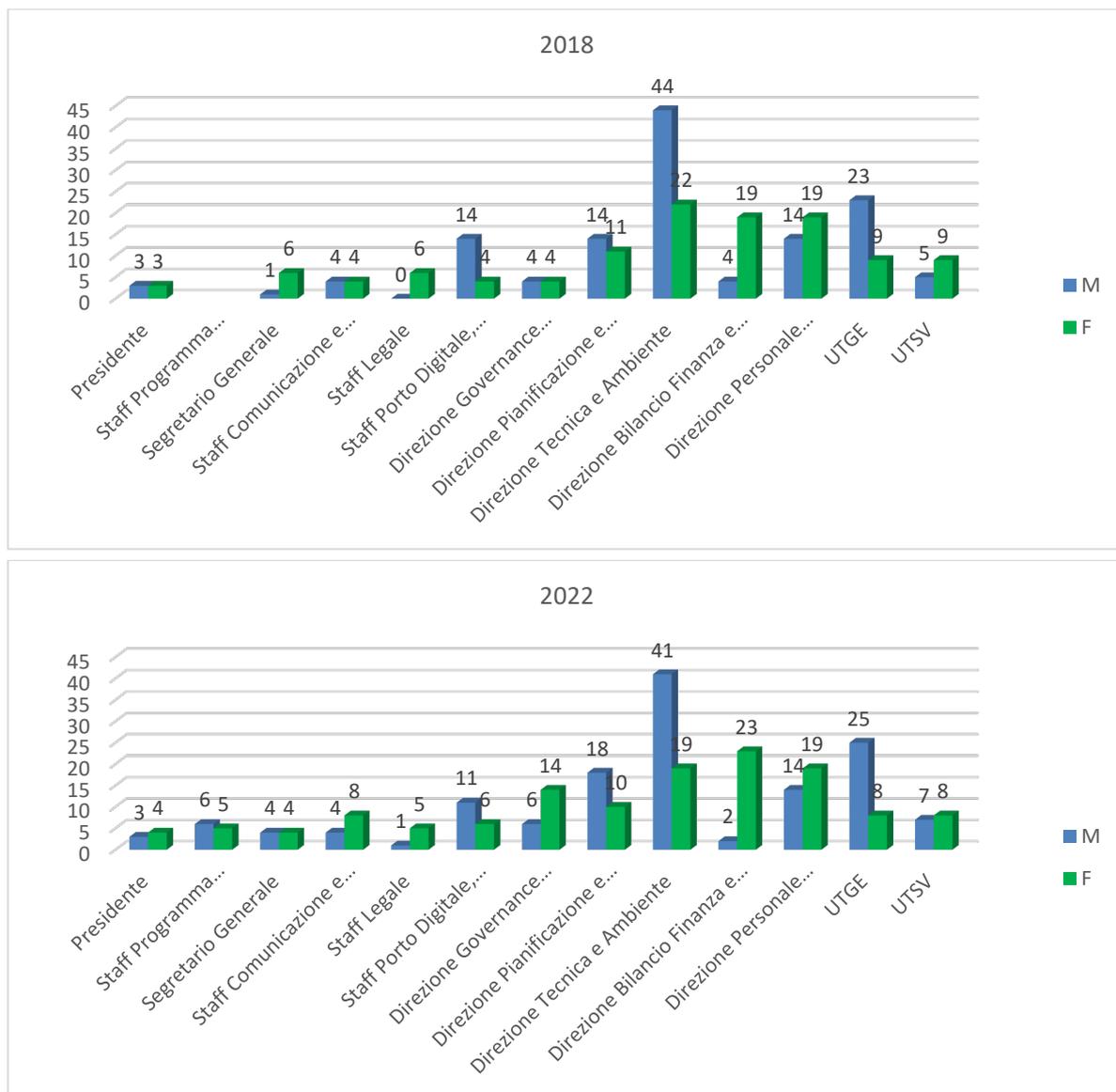
**Grafico 6 - età media del personale assegnato alle diverse Direzioni**

Nel grafico che precede, così come nei seguenti di questo paragrafo, l’anomalia dello Staff Programma Straordinario per il 2018 risiede ovviamente nel fatto che la Struttura è stata creata all’inizio del 2019, successivamente al crollo del Ponte Morandi e alla legge n. 190/2018 (c.d. “Decreto Genova”).



**Grafico 7- n. di risorse laureate o con titolo di studio superiore assegnato alle diverse Direzioni**

Anche l’aumento del livello di istruzione è un fenomeno che interessa, in misura più o meno marcata, tutte le Strutture. In figura si evidenzia solo il numero di laureati o dottori di ricerca, ma anche il dato del personale con titolo di studio inferiore è, analogamente, in generale decrescita.



**Grafico 8- composizione per genere del personale assegnato alle diverse Direzioni**

La composizione per genere si attesta su un livello complessivo di prevalenza femminile che non è, nel rapporto di genere, particolarmente modificato tra il 2018 e aprile 2022. Si noti tuttavia come, nella ripartizione tra le Direzioni, quelle a prevalenza maschile siano quelle in cui sono più numerose le funzioni tecniche e di presidio del territorio. Nel caso della Direzione Tecnica e Ambiente, a testimonianza delle molte risorse di sesso femminile con lauree tecniche assunte nel periodo, il divario si sta comunque riducendo nel tempo.

**d. Eventuali ulteriori azioni organizzative**

Per assicurare la coerenza del modello organizzativo rispetto agli obiettivi di valore pubblico dell'Ente, oltre alle misure adottate con la riorganizzazione di cui si è reso conto nei paragrafi precedenti, saranno intraprese eventuali ulteriori azioni, laddove se ne ravvisasse nel tempo la necessità, sia di razionalizzazione nell'attribuzione delle funzioni o nella loro ripartizione, anche in senso di alternanza e rotazione, tra le Strutture, sia di efficientamento complessivo dei processi amministrativi. Da questo punto di vista, la transizione al digitale in atto potrebbe offrire nuove

prospettive di modifica degli assetti così come consolidati con la riorganizzazione del dicembre 2021, che potrebbero quindi sfociare in interventi innovativi e di stimolo per l'eventuale ridefinizione non solo degli strumenti ma anche degli obiettivi stessi da perseguire per la creazione (o il mantenimento) del valore pubblico connesso alle attività dell'Ente.

Anche il benessere organizzativo sarà oggetto di ulteriore indagine, nel corso di questo mandato amministrativo, in particolare con la ripetizione e l'approfondimento del progetto sullo stress da lavoro-correlato.

Inoltre, per assicurare l'aderenza del modello organizzativo rispetto alle esigenze degli stakeholders e di raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico, si prevede il monitoraggio con cadenza quadriennale dell'assetto organizzativo, anche per raccogliere eventuali indicazioni e linee di indirizzo del futuro vertice politico.

Quali ulteriori linee di sviluppo con ricadute organizzative, si prevede la nomina del Mobility manager dell'Ente, che condurrà una ricognizione sul personale che potrà dare indicazioni anche di carattere generale sul clima aziendale, oltre che di carattere infrastrutturale. Il Mobility management diventerà uno strumento di forte impatto sulle politiche ambientali e quindi per contribuire alla creazione di valore pubblico tramite una migliore organizzazione logistica degli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti. Inoltre, sempre con un focus non secondario rispetto al risparmio energetico e alla riduzione dell'impatto ambientale, si prevede di valutare gli aspetti di sostenibilità del lavoro agile, nel contenimento dell'impronta ecologica dell'Ente.

### **3.2 SOTTOSEZIONE DI PROGRAMMAZIONE - ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE**

In questa sottosezione sono indicati, secondo le più aggiornate Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché in coerenza con il CCNL dei lavoratori dei porti, la strategia e gli obiettivi legati allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro agile.

#### **a. Il Regolamento per la gestione delle modalità di lavoro agile: le condizionalità, i fattori abilitanti e le misure organizzative e tecnologiche.**

L'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale ha adottato fin dal 2018 un Regolamento interno per la gestione delle modalità di lavoro agile (all. ORG.4), garantendo settimanalmente almeno tre giorni su cinque in presenza e definendo, secondo una logica per obiettivi, fasi e cicli, le attività da svolgere a distanza per ciascun lavoratore coinvolto. In questa prima fase, fruivano di smartworking, sulla base di accordo individuale, circa 20 dipendenti su un totale di circa 270.

I primi accordi individuali di smartworking hanno innescato un processo di adeguamento tecnologico complessivo: sia nella decisione di dotare tutto il personale, gradualmente e nel normale iter di sostituzione periodica degli apparati, di PC portatili, sia nella predisposizione del sistema di vpn e nell'implementazione dell'utilizzo del file sharing. L'introduzione o il rafforzamento di supporti hardware e software che potessero adattarsi facilmente al lavoro a distanza ha rappresentato un notevole sforzo organizzativo ed economico nel biennio 2018/2019, che ha avuto un impatto in termini di "business continuity" anche di fronte al più inaspettato e deflagrante degli scenari. L'Ente si è fatto trovare pronto, dal punto di vista organizzativo e tecnologico, per l'utilizzo massiccio dello smartworking previsto dalle norme di contenimento della pandemia da COVID-19 fin dal 9 marzo 2020, potendo continuare ad erogare servizi ad imprese e

ai cittadini senza soluzione di continuità e senza particolari disagi anche nei momenti più critici dal punto di vista sanitario.

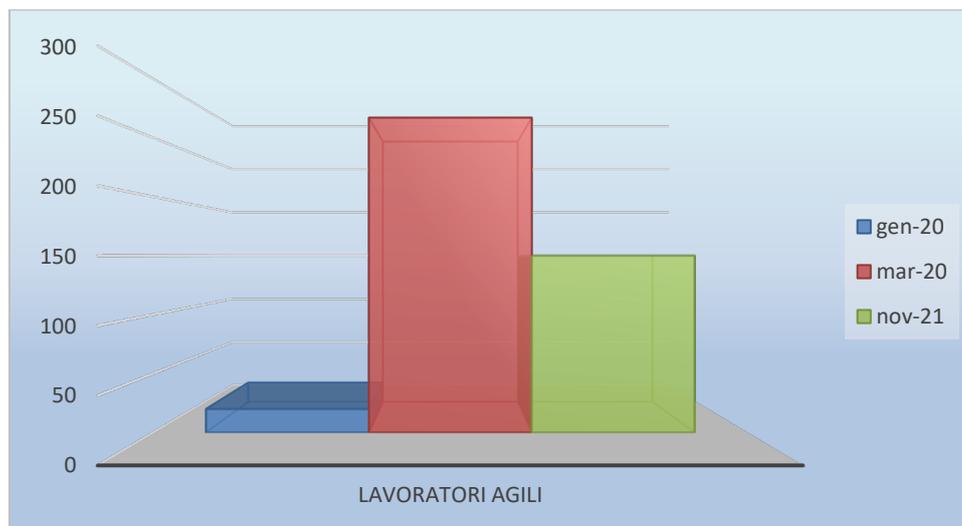
L'AdSP del Mar Ligure Occidentale ha peraltro adottato, nel tempo ed in modo adattivo in base alle mutate esigenze di contesto, successivi Protocolli di contenimento del contagio da COVID-19, che hanno definito, in linea con le normative nazionali di volta in volta vigenti, le modalità di utilizzo dello smartworking quale strumento di prevenzione e di riduzione del rischio per il proprio personale, non adibito a mansioni operative, di sportello o di controllo del territorio.

In osservanza a quanto disposto dal DPCM 23 settembre 2021 e dal DM per la pubblica amministrazione del 8 ottobre 2021, l'Ente ha quindi disposto, per il proprio personale, un graduale rientro in presenza: dapprima, dal 15 ottobre 2021, in senso generalizzato e fatte salve le eccezioni relative alle attività non eseguibili da remoto come sopra descritte, con un massimo di due giorni su cinque a settimana in lavoro agile; successivamente, dal 1° novembre 2021, con la stipula di accordi individuali di lavoro agile (che hanno coinvolto n. 150 dipendenti richiedenti su una forza totale di n. 280 unità).

Seguendo tutte le indicazioni contenute nella citata normativa in materia, nonché lo Schema di Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, l'Amministrazione ha predisposto una revisione, anche alla luce dell'esperienza fatta nel periodo emergenziale, del proprio Regolamento interno in materia per la gestione degli accordi individuali a partire dal 1° gennaio 2022 (decreto n. 1319 del 14 dicembre 2021).

L'elevata adesione alle forme di lavoro agile rappresenta, per lo scrivente Ente, il risultato di un percorso intrapreso ben prima degli eventi pandemici, senza alcuna ripercussione negativa in termini di produttività e di servizi resi, al contrario rappresentando un miglioramento a livello di ingegnerizzazione dei processi e di snellimento delle procedure.

Come si evince dallo specifico grafico proposto, il numero di lavoratori che hanno richiesto di poter svolgere settimanalmente, al massimo due giornate su cinque in modalità agile è cresciuto, dopo l'esperienza del c.d. smartworking emergenziale, che ha senz'altro contribuito a far conoscere lo strumento e ad accelerare il processo, già in atto, della digitalizzazione delle procedure, con un rapido adattamento degli strumenti di lavoro anche grazie allo sviluppo e alla diffusione della tecnologia in uso (non solo dal punto di vista, ad esempio, di piattaforme di videocall e instant messaging, ma anche, e soprattutto, con una imponente opera di reingegnerizzazione dei processi amministrativi in vista della loro digitalizzazione, ad esempio per la progettazione e l'attivazione dello Sportello Unico Amministrativo e, in generale, per l'introduzione di nuove procedure informatizzate di gestione documentale, contabile, del personale, degli approvvigionamenti, solo per citarne alcuni).



**Grafico 9 Lavoratori in lavoro agile - numero di lavoratori che usufruiscono di lavoro agile**

#### **b. L'assegnazione di obiettivi e attività per il lavoro agile e la procedura di rendicontazione del lavoro agile.**

Il lavoro agile è basato sul rapporto fiduciario tra lavoratore e dirigente. Questo assunto è sempre stato il pilastro fondamentale dell'utilizzo dello smartworking nell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale. Fino a quando il lavoro agile coinvolgeva una ventina di lavoratori in tutto l'Ente, l'assegnazione degli obiettivi da parte dei dirigenti e la rendicontazione del lavoro svolto restavano organizzate in modo spontaneo, flessibile e personalizzato, con una vigilanza agevolata dallo scarso numero di lavoratori da coordinare da remoto. Con l'avvento della pandemia e la diffusione pressoché totale (con la sola eccezione delle attività di presidio del territorio e di sportello) del lavoro a distanza, aggravata anche dal fatto che per lunghi periodi questo non era intervallato da momenti di lavoro in presenza, si è resa necessaria l'introduzione di un sistema digitalizzato, tracciabile e omogeneo di assegnazione di obiettivi e relativa rendicontazione.

A tal fine, l'Ente si è dotato, tramite un'evoluzione dell'applicazione denominata, in modo autoesplicativo, Sportello del Dipendente, di un sistema a doppia validazione grazie al quale il dipendente potesse agevolmente rendicontare le attività svolte in ciascun periodo di lavoro agile e il dirigente (dopo l'eventuale validazione del Responsabile di Ufficio) avesse la possibilità, verificatane la corrispondenza agli obiettivi assegnati, di approvarla o rigettarla in modo organizzato e tracciabile. Naturalmente, questa procedura informatizzata è prevista anche nel nuovo Regolamento sul lavoro agile, adottato nell'ottobre 2021, che ha riportato l'utilizzo di questa modalità di lavoro ad una dimensione di ordinarietà prospettica, normalizzandone da un lato le dinamiche e sviluppandone ulteriormente, dall'altro, le potenzialità organizzative e di conciliazione vita-lavoro. L'effettivo utilizzo pro-capite delle diverse tipologie di lavoro agile (SmartWorking Ordinario, SmartWorking Emergenziale e SmartWorking Isolamento, ovvero prescritto dal Medico Competente per motivi di contenimento di potenziali contagi sul luogo di lavoro e relativo a contatti diretti di soggetti COVID-positivi), sembra utile a dimostrare che l'Ente ha messo in atto tutte le possibili azioni al fine di contrastare l'ondata pandemica.



**Grafico 10 Fruizione lavoro agile 2020 e 2021 - giornate fruite in media pro-capite (sul totale dipendenti utilizzatori)**

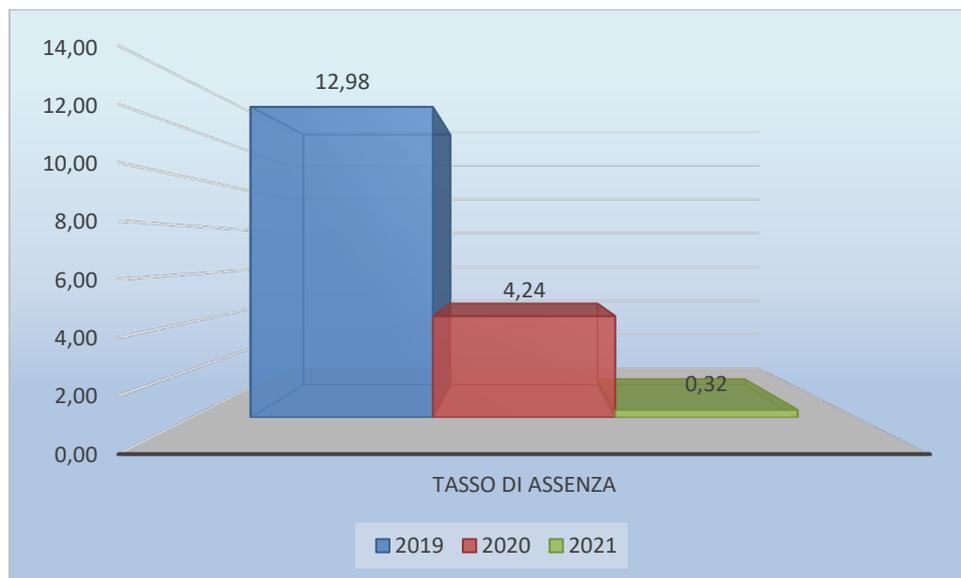
In quest'ottica, per l'esperienza fatta fin qui, non sembra utile una separazione tra performance in presenza e performance a distanza, dovendo essere perseguita anzi una continuità delle attività svolte e degli obiettivi da perseguire indipendentemente dal luogo fisico nel quale la prestazione lavorativa si trova ad essere svolta. Fornire i dirigenti di seri ed efficaci strumenti di controllo sull'operato dei lavoratori coordinati, non significa certo che questi possano sostituirsi al rapporto di fiducia che deve caratterizzare ogni gruppo di lavoro ed ogni rapporto professionale. È infatti previsto che un utilizzo non puntuale o non corretto delle procedure di rendicontazione sia un motivo di esclusione dalla possibilità di fruizione del lavoro agile e a valutare questo aspetto, così come ogni altro che riguardi la performance lavorativa dei sottoposti, sono inevitabilmente chiamati i singoli dirigenti.

**c. Il contributo al miglioramento di efficienza e di efficacia, nonché di riduzione dei tassi di assenza del lavoro agile.**

Uno degli aspetti che saranno sicuramente oggetto di analisi nei prossimi anni, per la verifica nel medio periodo della tendenza, è il legame proporzionalmente inverso che lega l'utilizzo dello smartworking con il tasso di assenza.

I dati di cui al grafico che segue sono alquanto significativi e, di per sé, non richiedono particolare commento e tuttavia non sono così scontate le motivazioni che vi soggiacciono. Se da un lato, infatti, è fisiologico che maggiori flessibilità e possibilità di conciliazione vita-lavoro, insite nella modalità di lavoro agile, abbattano inevitabilmente e con effetti positivi sulla produttività il ricorso alle ferie o ad altri tipi di permessi, anche utilizzati a ore, dall'altro è presumibile che il dato, nei prossimi anni, si assesti su percentuali di assenza intermedie tra il punto di partenza pre-pandemico e l'attuale. Infatti, sulla base dell'esperienza comune, il rischio di contagio e le relative regole finalizzate al suo contenimento, possono aver scoraggiato fortemente una conduzione di vita che non fosse limitata alle attività necessarie, riducendo quindi i periodi di ferie e quelli comunque dedicati al recupero psico-fisico. Peraltro, anche l'incidenza della malattia, per quanto possa sembrare antitetico, è stata limitata, anche grazie al ricorso al c.d. "smartworking isolamento", che si è rivelato particolarmente efficace nella drastica riduzione dei contagi all'interno dell'Ente, con l'applicazione di un rigoroso tracciamento e dell'isolamento dei contatti diretti, senza

comunque interrompere o rallentare le attività lavorative.



**Grafico 11 Tassi di assenza dal 2019 al 2021 - percentuale di assenza su ore totali potenzialmente lavorabili**

La differenza tra i tassi di assenza del 2019 e quelli del 2021 è comunque così ampia da non poter essere spiegata solo con la riduzione tout court dei motivi di assenza e dimostra, per quanto si potrà verificare il trend solo con i dati riferiti al 2022, una chiara efficacia dello strumento del lavoro agile per la conciliazione dei momenti lavorativi con i momenti dedicati alla vita personale: Infatti, nel 2019 usufruivano dello smartworking solo venti dipendenti, per un massimo di due giorni a settimana; nel 2020 ci sono stati momenti di lockdown, nei quali tutto il personale impiegato in attività svolgibili da remoto ha lavorato presso il proprio domicilio cinque giorni a settimana; nel 2021, però, a fronte di un tasso di assenza ulteriormente più basso, non ci sono state analoghe situazioni di chiusura, anzi, si è verificato un graduale ma significativo ritorno al lavoro in presenza.

L'osservazione del grafico pone quindi più di un interrogativo e sarà interessante capirne l'evoluzione storica, ma non sembra irragionevole, sulla scorta di tutta l'analisi fin qui condotta e dell'esperienza empirica accumulata, ipotizzare che i lavoratori abbiano iniziato ad utilizzare in modo davvero "smart" questa modalità relativamente nuova di gestione della propria attività lavorativa, che sicuramente consente un miglior bilanciamento delle esigenze personali non andando ad incidere sulla propria produttività.

### **3.3 SOTTOSEZIONE DI PROGRAMMAZIONE - PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE**

Il piano triennale del fabbisogno si inserisce a valle dell'attività di programmazione complessivamente intesa e, coerentemente ad essa, è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini ed alle imprese. Attraverso la giusta allocazione delle persone e delle relative competenze professionali che servono all'amministrazione si può ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e si perseguono al meglio gli obiettivi di valore pubblico e di performance in termini di migliori servizi alla collettività. La programmazione e la definizione del proprio bisogno di risorse umane, in correlazione con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti, servizi, nonché di cambiamento dei modelli organizzativi, permette di distribuire la

capacità assunzionale in base alle priorità strategiche.

#### a. Consistenza del personale al 31 dicembre 2021

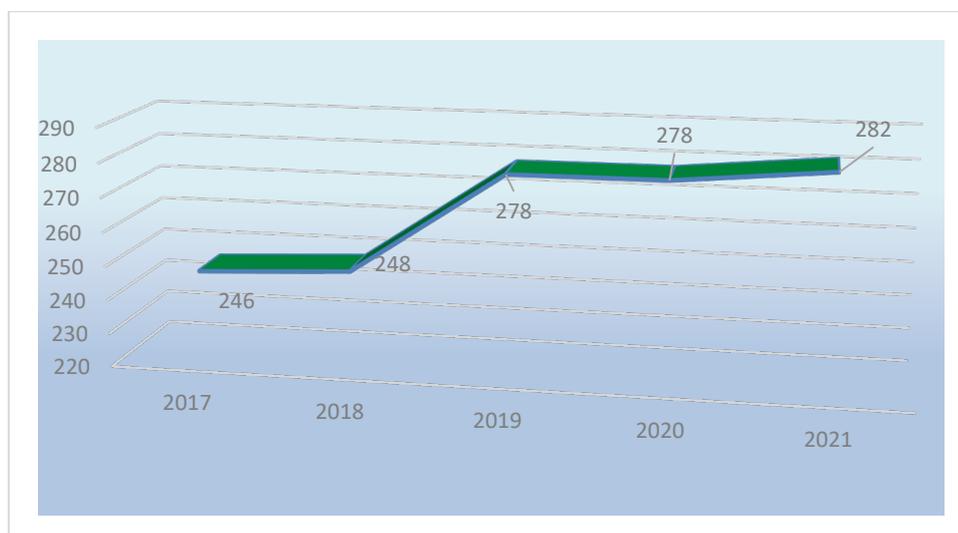
La composizione del personale al 31 dicembre 2021 risultava essere la seguente, in relazione alla dotazione organica:

Categoria		Dotaz. Organica Delibera 78/02/2021	Organico*	Personale non in organico**
DIRIGENTI		<b>22</b>	18	
QUADRI	A	<b>30</b>	28	
	B	<b>45</b>	40	
IMPIEGATI	I	<b>110</b>	110	
	II	<b>62</b>	47	1
	III	<b>50</b>	24	2
	IV	<b>15</b>	9	2
	V	<b>1</b>	1	
<b>Totale</b>		<b>335</b>	<b>277</b>	<b>5</b>

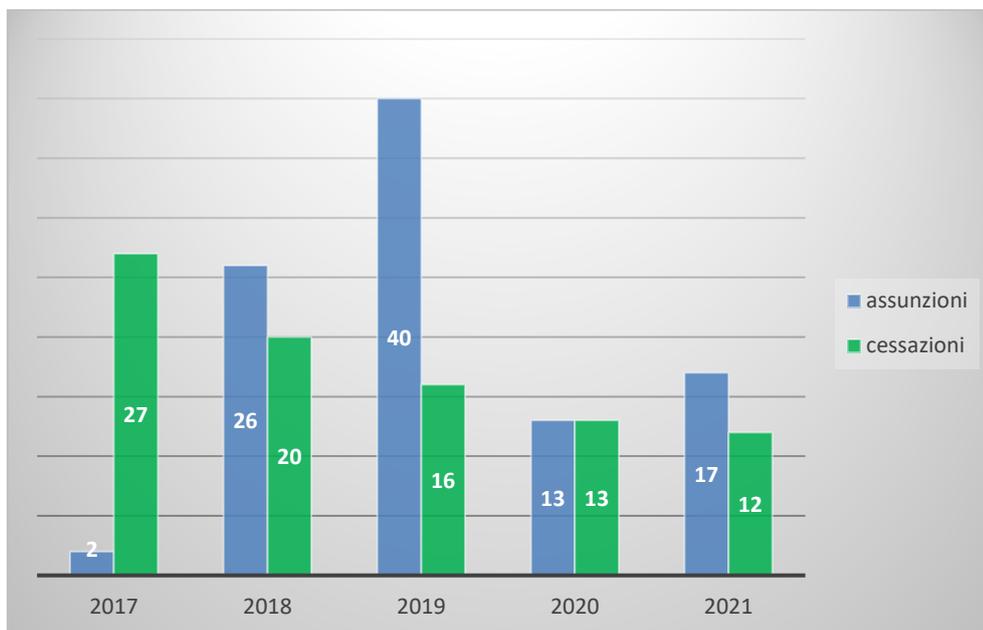
\*comprensivo del Segretario Generale (dirigente dell'Ente)

\*\*n. 5 contratti a tempo determinato per la sostituzione di lavoratore assente con diritto alla conservazione del posto di lavoro.

I dati relativi alla consistenza del personale dell'AdSP del Mar Ligure Occidentale si apprezzano meglio in prospettiva storica, a partire dalla creazione dell'Ente. Infatti, l'Amministrazione ha proceduto a partire dal 1° gennaio 2017 e sino al 31 dicembre 2021 a n. 98 assunzioni, ma ha scontato anche un turnover molto ampio e non ancora concluso - anche per effetto della cosiddetta "quota 100" - con la fuoriuscita di n. 88 persone, come si evince dai grafici 12 e 13.

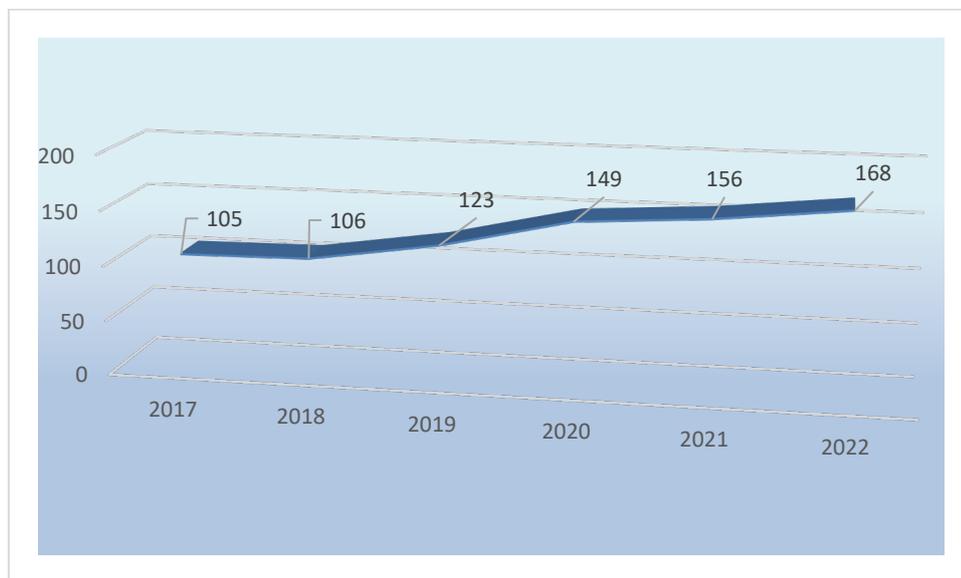


**Grafico 12 - andamento della consistenza del personale in forza**



**Grafico 13 - andamento di assunzioni e cessazioni**

Il processo di turnover, per quanto non ancora concluso, ha prodotto effetti evidenti e tangibili specialmente nel livello di scolarità del personale, con un numero significativamente maggiore di laureati o di personale con titoli di studio post-lauream: si è infatti passati da un dato pari a quasi 39% del 1° gennaio 2017 a un dato di oltre il 59% di personale almeno laureato al 16 novembre 2021 (grafico 14).



**Grafico 14 - dipendenti laureati o con titolo di studio superiore**

Nonostante il grande sforzo attuato per assicurarsi nuovo personale, l'AdSP sconta a tutt'oggi un evidente sottodimensionamento rispetto alle reali esigenze. La complessità della situazione in atto, come la mole strategica del lavoro che attende l'Ente, ha fatto ritenere - come già accennato - che occorresse avviare un ulteriore sforzo, prevedendo, a valle della riorganizzazione, un ragionevole ampliamento della dotazione organica che rendesse possibile una nuova tornata di assunzioni di

specifiche professionalità e il rafforzamento di talune Strutture.

## **b. Programmazione strategica delle risorse umane.**

### Novità organizzative e fabbisogno di personale

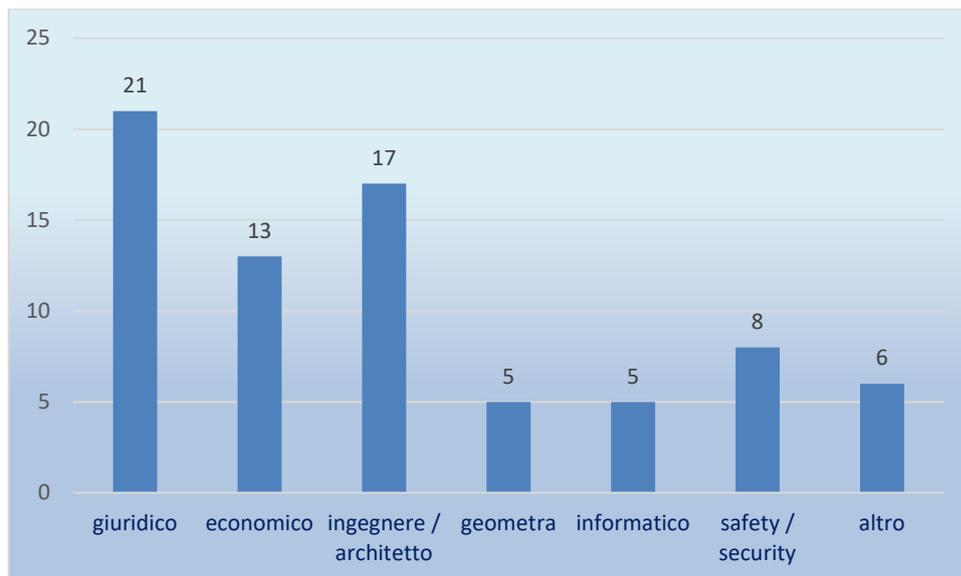
Le principali novità contenute nella nuova struttura organizzativa, descritta alle pagine che precedono, in sintesi, sono:

- Introduzione della figura del Risk Manager per il supporto al Presidente nella valutazione e gestione integrata dei rischi;
- Creazione di una U.O. dedicata specificatamente alle conferenze dei servizi, particolarmente impattanti sul Programma Straordinario, nell'ambito della Direzione Governance Demaniale Piani d'Impresa e Società Partecipate;
- Trasferimento da UTGE alla Direzione Governance Piani d'Impresa e Società Partecipate dell'U.O. Registri Obbligatorie e Attività d'Impresa alla quale viene altresì aggregata la competenza relativa alle società partecipate;
- Ristrutturazione complessiva della stessa Direzione Governance Piani d'Impresa e Società Partecipate, con la creazione di due distinti Servizi (Concessioni pluriennali e Attività economiche) e una più organica articolazione delle U.O. per ambiti di competenza;
- Creazione di due distinte U.O. per le gare di lavori pubblici del Piano Ordinario delle Opere, una dedicata al porto di Genova e una dedicata al porto di Savona, nell'ambito della Direzione Tecnica;
- Accorpamento delle funzioni di manutenzione di infrastrutture ed edifici per il porto di Genova in una nuova U.O. di presidio del territorio per la parte manutentiva e di pronto intervento, nell'ambito della Direzione Tecnica;
- Suddivisione delle funzioni tecniche delle opere marittime, civili e impianti per ambito territoriale (Genova e Savona), nell'ambito della Direzione Tecnica;
- Creazione di una U.O. specificamente dedicata agli aspetti finanziari della rendicontazione delle opere, in staff al Direttore della Direzione Bilancio, Finanza e Controllo;
- Rafforzamento, in seno agli Affari Generali, delle funzioni della U.O. responsabile delle sedi di AdSP anche in relazione alle numerose problematiche emerse nello scorso mandato amministrativo;
- Abolizione di una posizione dirigenziale relativamente al Controllo di Gestione, con il passaggio delle due U.O. Controllo di Gestione e Anticorruzione e Trasparenza in staff al Direttore;
- Messa a regime delle due figure dirigenziali del Programma Straordinario, introdotte nel primo mandato amministrativo grazie alla vacanza di altre figure dirigenziali;
- Razionalizzazione e messa a sistema delle autonomie funzionali degli scali di Savona e Vado, con conseguente rafforzamento delle U.O. dell'Ufficio Territoriale stesso.

Il Piano dei Fabbisogni, in coerenza con il nuovo assetto organizzativo testé descritto, si è concentrato da un lato sulla necessità di reintegrare con il necessario livello di personale gli uffici maggiormente in sofferenza per le modifiche di contesto già descritte, dall'altro di dotare (non solo numericamente, ma soprattutto qualitativamente) le strutture di nuova istituzione delle risorse necessarie ad espletare il compito loro affidato.

Complessivamente, il Piano 2022-2024 (all. ORG.5) prevede n. 75 assunzioni (di cui una fuori dotazione organica), comprese n. 6 assunzioni in completamento del previgente Piano, alcune delle quali già avvenute e/o in corso di effettuazione.

Dal punto di vista dei profili professionali, il grafico sottostante mostra quali siano le direttrici quali-quantitative seguite, fondate essenzialmente sulla ricerca di personale qualificato e di istruzione almeno universitaria.

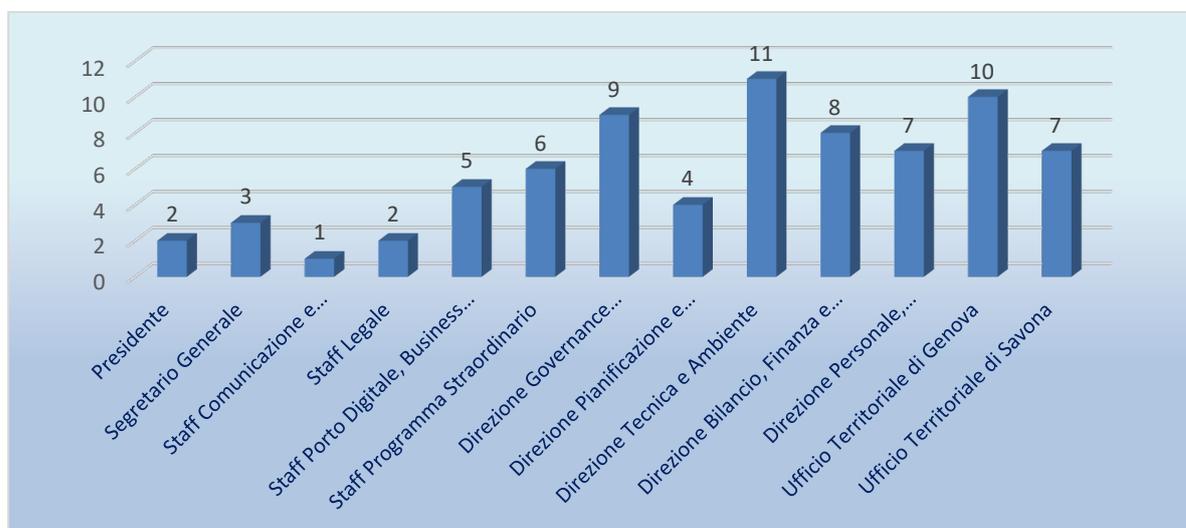


**Grafico 15 - profili professionali delle risorse la cui assunzione è prevista nel PTFP 2022/2024**

### c. Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse.

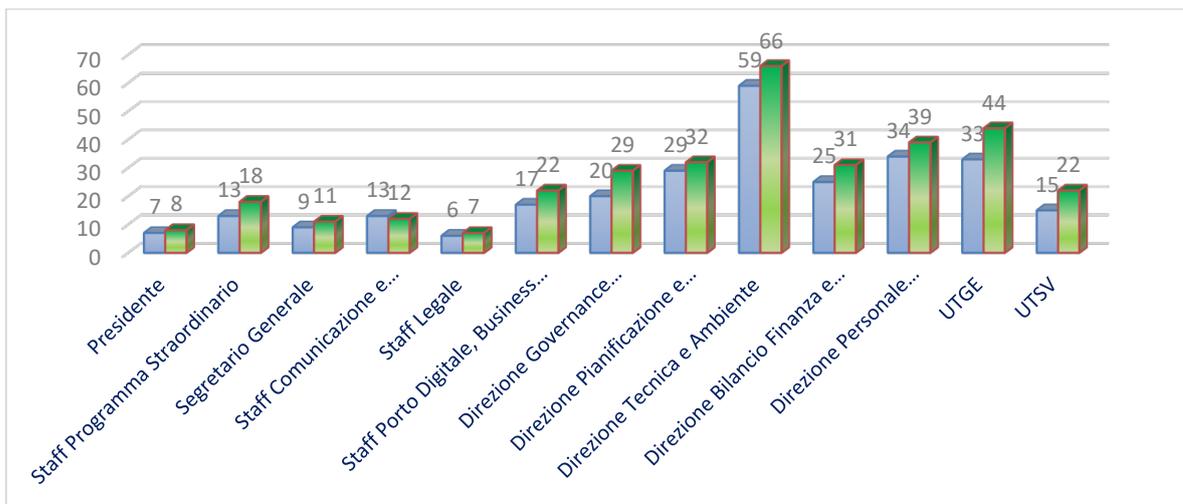
La distribuzione del personale prevista con la riorganizzazione del dicembre 2021 e con il Piano dei Fabbisogni 2022-2024 si traduce, oltreché nella reingegnerizzazione dei processi e nella progressiva, ma massiccia, elevazione del livello di studi e di qualificazione professionale, anche in un ripensamento della distribuzione quali-quantitativa del personale nelle Strutture dell'Ente.

Nel grafico sottostante si può verificare in quali numeri il personale di futura assunzione vada ad inserirsi nelle strutture dell'Ente.



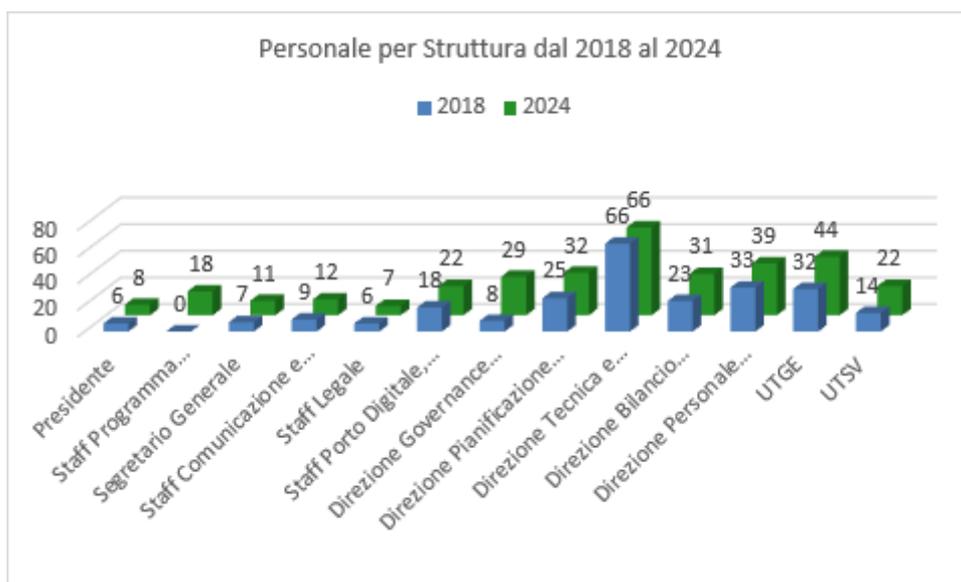
**Grafico 16 - distribuzione per Direzione delle previsioni di assunzione del PTFP 2022/2024**

In linea con quanto detto alle pagine precedenti (cfr. Scenari di contesto e di organizzazione per creare valore pubblico), le assunzioni previste nel Piano configurano un nuovo assetto che può essere più facilmente colto se si sottopone a paragone la situazione odierna e quella che si delinearà con le assunzioni previste nel Piano stesso. Si noti che quale situazione di partenza si intende la consistenza di riferimento delle Strutture, senza tener conto di cessazioni verificatesi da poco tempo né di quelle che, pur non essendosi ancora verificate, sono già previste nel prossimo futuro, in quanto il dato che qui interessa è il fabbisogno consolidato di ciascuna Unità Organizzativa.



**Grafico 17 - distribuzione del personale per Direzione: confronto tra la situazione progressa e quella che si realizzerà in esito alle assunzioni previste dal PTFP 2022/2024**

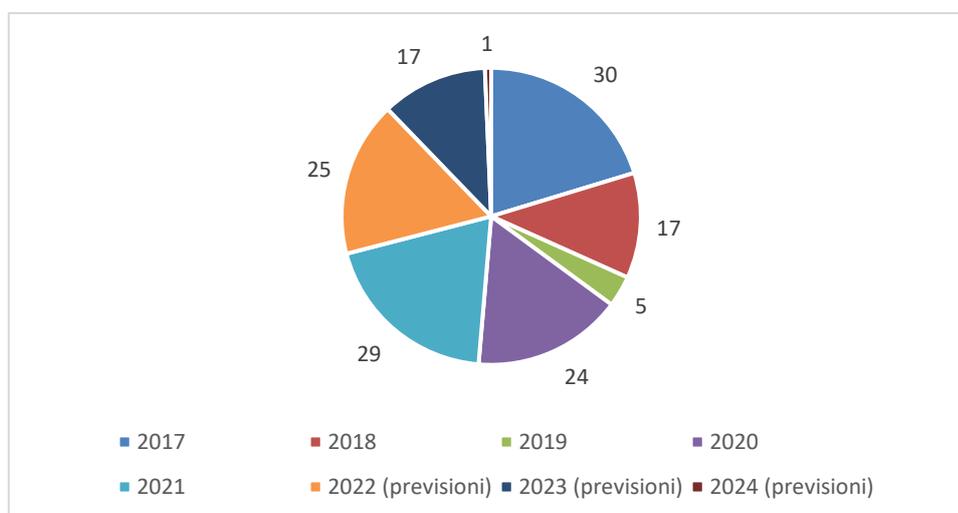
Ancora più significativo può apparire il confronto tra la situazione delle singole strutture al 1° gennaio 2018 (data di avvio dell’organizzazione nata dall’unificazione) e all’esito delle assunzioni testé descritte.



**Grafico 18 - distribuzione del personale per Direzione al 1° gennaio 2018 e in esito delle assunzioni previste dal PTFP 2022/2024 - i dati 2024 non tengono conto delle future cessazioni di personale in servizio, non ancora formalizzate**

Il quadro delle leve di trasformazione dell’allocazione delle risorse a disposizione dell’Amministrazione è completato dalla valorizzazione del personale già in servizio, sia per la continua ricerca della migliore corrispondenza possibile tra competenze desiderate e competenze possedute per ciascun profilo professionale, sia per un basilare equilibrio meritocratico e basato sull’effettiva resa professionale dei dipendenti, che peraltro risulta una delle spinte motivazionali più efficaci in qualsiasi rapporto di lavoro.

L’AdSP ha utilizzato ampiamente questo strumento, anche in una logica di armonizzazione degli inquadramenti del personale proveniente dalle due ex Autorità Portuali soppresse con la creazione del nuovo Ente, e il PTFP 2022/2024 prevede di bandire n. 25 posizioni con procedure interne per la crescita professionale dei dipendenti più meritevoli e corrispondenti alle figure da ricoprire.



**Grafico 19 - procedure di progressione di carriera bandite dall’AdSP del Mar Ligure Occidentale**

I dati riferiti alle previsioni del PTFP per gli anni 2023 e 2024 potrebbero essere naturalmente oggetto di implementazione laddove, nella verifica annuale del Piano, emergessero nuove posizioni da coprire o modifiche alle previsioni di copertura con risorse esterne.

#### **d. Strategia di copertura del fabbisogno.**

Tra gli strumenti a disposizione per la copertura del fabbisogno di personale, quello senza dubbio più utilizzato dall’Ente è la selezione pubblica. A partire dal 2017 fino ad oggi, i dati dimostrano che il ricorso alle altre tipologie di copertura del fabbisogno (ad esempio come la mobilità) sono state residuali e limitate a figure caratterizzate da un particolare rapporto fiduciario con il vertice politico dell’AdSP del Mar Ligure Occidentale, oppure da particolari professionalità le cui competenze specifiche non fossero facilmente reperibili sul mercato del lavoro. A fronte del numero di assunzioni complessivamente finalizzate dal 2017, come già descritte, il numero di mobilità è infatti particolarmente esiguo: meno del 5% delle risorse inserite nell’AdSP del Mar Ligure Occidentale.

Il Piano Triennale del Fabbisogno di Personale 2022/2024 segue questa impostazione e per quanto si sia optato per non individuare in modo aprioristico la procedura di reclutamento, la maggior parte delle posizioni sarà sicuramente coperta con procedure di selezione pubblica e solo residualmente, laddove ad esempio la procedura selettiva non abbia individuato candidati idonei o in risposta a esigenze di profilo professionale estremamente specifiche, si ricorrerà alla mobilità. Le procedure selettive sono sempre preferite, quando possibile, sia per ovvi motivi di ampiezza della

potenziale platea di candidati raggiungibile ma anche in quanto tra gli obiettivi di trasformazione del personale dell'Ente rivestono una notevole importanza sia il completamento del processo di turn over, sia l'adeguamento del livello di scolarità alle nuove sfide e obiettivi da traguardare. In tal senso, ogniqualvolta sia possibile, i requisiti di ammissione alle selezioni pubbliche sono tali da garantire la partecipazione anche a giovani laureati con minima esperienza, inasprendo se del caso le prove di esame per garantire comunque il livello qualitativo desiderato per gli idonei in graduatoria.

A tal proposito, si potrà notare che nel PTFP 2022/2024 si fa ampio ricorso, come già nei Piani degli anni precedenti, agli scorrimenti di graduatoria, anche per profili semplicemente analoghi e non necessariamente identici: n. 18 assunzioni delle 59 previste per il solo 2022 saranno preferibilmente effettuate in scorrimento di graduatorie vigenti o di selezioni in atto. Ciò consente non solo un notevole risparmio economico riferito all'impegno in ore/uomo necessario per espletare una procedura, ma anche una maggiore rapidità nella possibilità di far fronte al fabbisogno nonché a una migliore allocazione delle risorse nell'assegnazione alle varie Strutture.

Per la copertura delle posizioni vacanti, ovviamente, è previsto anche il ricorso alla stabilizzazione di risorse già con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato presso l'Ente. Le procedure di stabilizzazione, così come quelle di reclutamento e di progressione di carriera, sono regolamentate, oltre che dalla normativa applicabile e dal CCNL, anche da specifico Regolamento interno (all. ORG.6), nel quale è previsto che i posti resisi disponibili e per la copertura dei quali l'Ente ha o ha avuto dipendenti a tempo determinato, siano oggetto di specifica procedura selettiva. Negli anni, lo strumento della stabilizzazione è stato utilizzato ogni qualvolta se ne siano create le condizioni (n. 14 dal 2017 al 2022), sia per opportunità di economia di risorse economiche e di tempo, ma anche, e soprattutto, per il know how specifico che di norma i lavoratori acquisiscono dopo un periodo di lavoro presso l'Ente. Nel PTFP 2022/2024 sono previste n. 4 stabilizzazioni di lavoratori attualmente impiegati con contratto a tempo determinato.

#### **e. Formazione del personale.**

##### Atlante delle competenze

Per meglio pervenire ad una programmazione degli interventi formativi, richiesti dalla configurazione delle professionalità nell'ambito dell'ente, presenti ed attese, si è primariamente proceduto a delineare un "atlante delle competenze", composto da diverse schede, impostate secondo uno schema comune, seguito per fornire una omogeneità di valutazione delle figure descritte. Ogni singola scheda è stata articolata in più punti, che consentono con sufficiente immediatezza l'acquisizione delle informazioni ricercate.

Ogni figura è stata collocata in una delle cinque macroaree di appartenenza individuate:

- professioni amministrative di elevata specializzazione;
- professioni esecutive nel lavoro d'ufficio;
- professioni tecniche;
- professioni tecnico-amministrative;
- professioni operative.

Le figure sono quindi descritte, basandosi sul ruolo ricoperto e le mansioni di pertinenza, o comunque attese, del relativo profilo. Ciò per evidenziare sia i compiti attualmente svolti, in ambito AdSP, dalla figura in esame, sia gli ulteriori apporti riconducibili, in prospettiva, alle competenze previste per il tipo professionale.

Vengono poi elencati i requisiti previsti, suddivisi in generali e specifici. Questa declaratoria, oltre a costituire elemento caratterizzante il profilo, può fornire utile riferimento per le necessità di

individuazione e selezione delle risorse necessarie per l'Ente.

Tra i requisiti generali vengono indicati il titolo di studio, eventuali abilitazioni e/o specializzazioni, le esperienze pregresse, le condizioni psico-fisiche. Nei requisiti specifici ci si concentra su particolari conoscenze, quali quelle in materia tecnica, giuridiche, informatiche, linguistiche, ovvero altri tipi di conoscenze specifiche. Viene precisato il relativo grado di approfondimento (ottimo, buono, basico).

Si considerano quindi le competenze trasversali, o soft skills, raggruppate sotto le diverse tipologie: competenze comunicative ed interpersonali, competenze organizzative e gestionali, competenze cognitive ed intellettuali, competenze personali in problem solving, in leadership e management, nel lavoro di squadra.

Ad esito del lavoro svolto, è risaltata la molteplicità e la varietà delle casistiche emerse. Questo aspetto è ancora più rimarchevole, se rapportato alla consistenza numerica dell'organico dell'Ente, ed appare consequenziale alla molteplicità delle funzioni attribuite e/o svolte da AdSP, che determina la rilevazione, presso il medesimo datore di lavoro, di una pluralità di competenze, quale riscontrabile in strutture di dimensioni ben maggiori.

#### Rilevazioni

Parallelamente, sempre anche a fini di pianificazione, è stata condotta la rilevazione dei fabbisogni formativi, come espressi dagli stessi dipendenti dell'ente.

Alle ricognizioni svolte in precedenza, mediante la diffusione tra tutti i dipendenti dell'ente di questionari con i quali sono stati invitati a portare a conoscenza dell'Amministrazione le proprie valutazioni in merito alla formazione ricevuta ed alle aspettative inerenti, ha fatto seguito nel corso del 2021 una sistematica azione di interessamento dei Responsabili dei diversi Uffici e Strutture dell'Ente, i quali, nel corso di sedute convocate allo scopo, hanno rappresentato le proprie aspettative e richieste riguardo alle esigenze di formazione degli appartenenti alle Unità Organizzative sovrintese.

Quanto emerso in tali incontri è stato sottoposto ai relativi Dirigenti preposti, per raccoglierne le valutazioni, con l'invito a validare, correggere o implementare le indicazioni fornite dai Responsabili.

Una sintesi delle risultanze emerse dalla ricognizione è riportata nella scheda allegata (ORG.7), dove le esigenze rappresentate vengono suddivise per gruppi di tematiche omogenee. Ciò anche a maggior rilievo delle comunanze riscontrabili tra diversi settori di operatività dell'Ente.

Ulteriore elemento di riferimento per la programmazione dei futuri interventi viene fornito dal grado di soddisfazione percepito riguardo alla formazione impartita. Il partecipante è chiamato ad esprimere il proprio livello di interesse per i contenuti del corso, a valutare la docenza, la qualità dei supporti ricevuti, l'adeguatezza della durata e della portata dell'intervento, il raggiungimento dei risultati prefissi dalla partecipazione al corso. È anche invitato a precisare se l'intervento fruito abbia suscitato nuove esigenze di formazione.

Successivamente, a distanza di tempo, ai fruitori di precedenti interventi formativi viene anche richiesta una autovalutazione sull'efficacia degli stessi, in termini di riscontro nello svolgimento della propria usuale attività lavorativa e/o sfera delle competenze.

#### Obiettivi ed interventi

Sulla base degli elementi raccolti, come sopra descritto, e delle attese della Amministrazione

riguardo alla crescita professionale delle proprie risorse, vengono prospettati i seguenti obiettivi di pianificazione delle attività di formazione del personale:

- favorire l'acquisizione delle competenze utili a sostenere il processo di digitalizzazione dell'attività dell'Ente, in quanto elemento ineludibile dello scenario corrente e prospettico;
- arricchire la formazione tecnica del personale dell'Ente, operante in tale ambito, in ragione della straordinaria rilevanza delle attribuzioni che, specificamente nei tempi più recenti, sono conferite all'Autorità di Sistema Portuale in relazione ad interventi di rilievo nazionale;
- adottare interventi formativi di carattere e portata trasversale, a soddisfacimento di esigenze rilevate a larga diffusione nell'ente;
- individuare iniziative di natura fortemente specialistica, richieste dalla peculiarità di funzioni svolte dalla Autorità di Sistema Portuale;
- valorizzare ed implementare le soft skills, quale bagaglio personale di importanza essenziale, e fondamentale strumento per le flessibilità richieste dai contesti lavorativi attuali;
- fornire il necessario addestramento ai soggetti che, sebbene qualificati da precedenti esperienze formative e professionali di rilievo, hanno più di recente intrapreso la propria attività lavorativa all'interno dell'Ente;
- stimolare la propensione alla formazione continua, approccio reso necessario dalla mutevolezza dei contesti in cui l'Ente persegue la propria mission.

I singoli interventi, conseguenti agli obiettivi di cui sopra, sono programmati in ragione degli obiettivi di crescita e/o di aggiornamento professionale dei destinatari, che l'Amministrazione si pone. La calendarizzazione non può prescindere dalle necessità di carattere operativo e funzionale legate allo svolgimento dell'attività tipica di lavoro del personale interessato e del relativo settore di appartenenza.

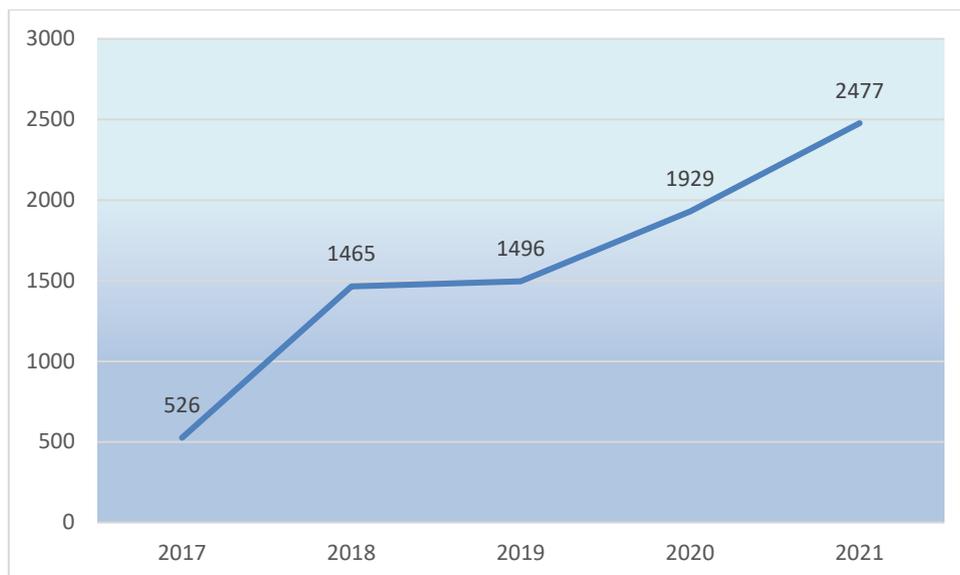
Il ricorso ad un approccio di programmazione non esclude le necessità di un monitoraggio costante nel tempo, per rilevare l'insorgenza di ulteriori o diversi bisogni e adattare quanto previsto ai mutamenti intervenuti.

#### Modalità di erogazione e risorse destinabili

Il contesto di pandemia che caratterizza lo scenario globale dall'inizio del 2020 ha radicalmente mutato le modalità di somministrazione degli interventi formativi. Dalla situazione precedente, in cui la quasi totalità dei corsi aveva svolgimento con partecipazione in presenza, si è passati ad avere come modalità praticamente obbligata la formazione a distanza. Con caratteristiche di esclusività nella fase iniziale della pandemia, ma comunque di netta prevalenza anche successivamente.

Prescindendo dagli effetti di portata generale di un tale mutamento, che interessano il profilo della didattica, del grado di coinvolgimento e dell'efficacia della formazione, l'AdSP è stata in grado di organizzare e mantenere continuità nell'erogazione degli interventi, anche nelle fasi più complicate.

Si riporta, a testimonianza del crescente impegno dell'Amministrazione per una costante erogazione di corsi di formazione al personale, la serie storica delle ore di formazione fruita.



**Grafico 20 - numero di ore di formazione erogata al personale per anno**

Il notevole aumento, negli ultimi due anni, nel numero di ore di formazione somministrate, è da leggere in collegamento con il passaggio a modalità di erogazione a distanza, con tutte le connesse conseguenze, ad esempio il venir meno di difficoltà legate alla partecipazione a corsi che comportino necessità di trasferta. La fad ha consentito di allargare la platea delle partecipazioni, organizzativamente rese più accessibili dalle connessioni a distanza.

Le risorse destinate alla formazione professionale (intesa quale intervento formativo la cui somministrazione non è strettamente conseguente all'osservanza di obblighi specifici, vigenti per tematiche quali l'anticorruzione e la trasparenza, la tutela della salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro, il trattamento di dati personali) sono state incrementate negli anni: condizionate dai vincoli di spesa del DL 78/2010, sono passate da meno di 60.000 Euro nel 2017 e nel 2018 a quasi 65.000 Euro nel 2019 e nel 2020, per raggiungere gli 80.000 Euro nel 2021. Ciò ancorché, come evidenziato, gli ultimi due anni abbiano scontato fasi di difficoltà di realizzazione, in particolare nella prima parte del 2020, allorché il deflagrare della pandemia ha costretto anche gli stessi enti di formazione esterni a totalmente riprogrammare la propria offerta al pubblico, con la riconversione in modalità a distanza. Per il 2022 è previsto uno stanziamento di 100.000 Euro, in buona parte utilizzabili per l'effettuazione degli interventi programmati e valutati come più pressanti, e in parte minore da avere a disposizione per fabbisogni formativi allo stato non previsti, ma il cui soddisfacimento possa presentarsi come impellente.

#### Permessi per motivi di studio

Concorrono alle possibilità di sviluppo formativo dei dipendenti dell'Ente le disposizioni recate dalla contrattazione collettiva in tema di permessi per il diritto allo studio.

Il CCNL applicato ai lavoratori delle Autorità di Sistema Portuale, quadri ed impiegati, prevede che i lavoratori studenti, iscritti e frequentanti corsi di studio di istruzione primaria, secondaria, di qualificazione professionale, ovvero corsi universitari con obbligo di frequenza documentata, possano richiedere di usufruire di permessi retribuiti individuali fino a 200 ore triennali, anche utilizzabili in un solo anno sempre che il corso preveda una frequenza pari o superiore alle 300 ore. Ai lavoratori studenti iscritti a corsi di laurea senza obbligo di frequenza sono concesse fino a sessanta ore di permesso retribuito per il conseguimento della laurea triennale, e fino ad ulteriori quaranta ore per il conseguimento della laurea magistrale; oppure fino a cento ore di permesso

retribuito per il conseguimento della laurea magistrale a ciclo unico.

### Videocorso per nuovi assunti

In un'ottica di assolvimento degli obblighi formativi in capo al datore di lavoro nei confronti del nuovo personale assunto, si intende realizzare un videocorso che possa andare ad approfondire le aree tematiche più trasversali e più utili al personale che prende servizio in un Ente caratterizzato da molteplici specificità, quale l'Autorità del Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale. Il corso, una volta realizzato, sarà caricato sulla intranet e lasciato a disposizione di tutti i dipendenti, in quanto potrebbe anche configurarsi quale utile strumento di informazione in senso più ampio, affrontando tematiche di particolare rilievo amministrativo e organizzativo.

Il videocorso, infatti, sarà strutturato come un tour virtuale che presenti l'Ente, i suoi valori e le sue finalità istituzionali, offrendo anche una panoramica sulle seguenti tematiche:

- la Struttura dell'Ente, con specifico approfondimento sulle funzioni di ciascuna Direzione;
- i Regolamenti in materia di personale, con particolare riguardo agli aspetti organizzativi;
- il Codice di Comportamento;
- la Sicurezza sul luogo di lavoro e i suoi "attori" nell'Ente: RSPP, ASPP, RLS, Medico Competente;
- la prevenzione della corruzione, la trasparenza e il ruolo del RPCT, con approfondimento di alcune tematiche quali il divieto di pantouflage e il whistleblowing;
- la Privacy e il Responsabile della Protezione dei Dati (DPO);
- il Sistema di Qualità;
- la digitalizzazione e il Responsabile della Transizione al Digitale.

È previsto l'intervento in video, per ciascuna tematica, dei soggetti interni competenti in materia, con i quali saranno redatti e coordinati i contenuti da divulgare ai neoassunti. La realizzazione tecnica e la regia del corso saranno a cura dello Staff Comunicazione e Marketing, che ha ampia esperienza nella realizzazione di video informativo/divulgativi nonché la tecnologia necessaria per lo sviluppo del progetto.

Il percorso formativo sarà coronato da una visita in battello all'interno del Porto di Genova e di Savona, sia allo scopo più immediato di favorire una conoscenza più approfondita del territorio portuale, sia per iniziare a coinvolgere i nuovi assunti nei progetti di maggior rilievo per l'Ente, stimolando fin da subito senso di appartenenza e team building.

In considerazione dell'ampio numero di assunzioni da realizzare nel triennio 2022/2024 secondo quanto previsto dal Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale, la realizzazione del corso risulta particolarmente urgente e si prevede di poter sostituire entro l'autunno 2022 il nuovo strumento video alle informative fornite individualmente all'atto dell'assunzione, con modalità sicuramente meno efficaci.

## SEZIONE 4. MONITORAGGIO

In questa sezione sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio delle sezioni precedenti, nonché i soggetti responsabili.

### 4.1 E 4.2 MONITORAGGIO SUGLI OBIETTIVI STRATEGICI PER CREARE VALORE PUBBLICO E SUL RAGGIUNGIMENTO DELLE PERFORMANCE ADOTTATE

L'AdSP, almeno una volta all'anno attua il Monitoraggio infra-annuale dello sviluppo (fisico, economico e temporale) degli Obiettivi Individuali di Performance (obiettivi di performance ed obiettivi PiO) e degli Obiettivi individuati per la performance aziendale - organizzativa.

Per attuare tale monitoraggio infra-annuale l'Autorità ha implementato un sistema di Tracking di ogni Obiettivo di Performance e di ogni PiO (fino al livello delle Fasi del cronoprogramma relativo) finalizzato ad avere contezza del grado di conseguimento degli Obiettivi assegnati nell'anno. Finalità del Tracking è assicurare che qualunque ritardo significativo nello sviluppo delle Fasi di ogni obiettivo, ogni scostamento maturato in itinere rispetto ai target di ogni obiettivo e qualunque criticità (esogena o meno) accaduta nel corso della gestione dell'Autorità e in grado di inficiare sostanzialmente le Performance dell'AdSP, siano noti al fine di assumere tempestivamente le necessarie contromisure ed apportare le conseguenti modifiche degli Obiettivi assegnati, anche in termini di Indicatore, Target e Grading.

Il monitoraggio sulla sezione Valore Pubblico è assegnato alla Direzione di Bilancio, Finanza e Controllo coadiuvata dalla struttura Controllo di Gestione.

Il monitoraggio sulla sezione Performance è assegnato alla Direzione di Bilancio, Finanza e Controllo e all'Organismo Indipendente di Valutazione coadiuvati dalla struttura Controllo di Gestione e viene svolto solitamente nei mesi di settembre-ottobre di ogni anno con apposito report di monitoraggio indirizzato ai vertici dell'Ente; i risultati rilevati possono condurre all'adozione di provvedimenti di revisione dei target inizialmente individuati anche in relazione alle eventuali criticità esogene riscontrate ai fini del loro raggiungimento.

### 4.3 MONITORAGGIO SULL'IDONEITÀ E SULL'ATTUAZIONE DELLE MISURE ANTICORRUZIONE

Ai sensi delle linee guida fornite dalla Funzione Pubblica, il monitoraggio della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" deve avvenire secondo le indicazioni di ANAC, che prevedono di evidenziare sia le modalità di monitoraggio e riesame periodico del sistema di gestione del rischio, sia gli esiti del monitoraggio dell'anno precedente.

Relativamente alle modalità di monitoraggio delle misure 2022-2024, in conseguenza dell'adozione delle "Linee Guida per la definizione di un sistema di monitoraggio interno delle misure di prevenzione della corruzione" con il documento di Addendum al PTPCT 21-23, la programmazione della verifica sarà effettuata sulla base dei seguenti punti:

- **monitoraggio di primo livello**, attuato entro il 31/07 di ogni anno in autovalutazione dal dirigente della U.O. che ha la responsabilità di attuare le misure oggetto del monitoraggio, fornendo le evidenze documentali a comprova dell'attuazione;
- **monitoraggio di secondo livello**, attuato dal RPCT con la struttura di supporto, al fine di verificare, in relazione al cronoprogramma, lo stato e l'effettiva attuazione delle misure di prevenzione del rischio previste nel PTPCT. Tale monitoraggio verrà realizzato sulle misure

di prevenzione aventi livello di rischio pari a “medio” e “alto” e verrà svolto su un campione delle misure individuate a rotazione su specifiche aree di rischio. Per i processi identificati con livello di rischio “basso”, si procederà con il solo monitoraggio di primo livello. Le aree di rischio e la scelta del campione saranno identificate annualmente all’avvio del monitoraggio (entro il 15 settembre di ogni anno);

- **modalità di verifica del monitoraggio di secondo livello**, il RPCT/struttura di supporto provvede entro il 31 ottobre di ogni anno ad esaminare le informazioni rese in autovalutazione attraverso il controllo degli indicatori previsti per l’attuazione delle misure all’interno del Piano. Per tutte le misure per le quali l’attuazione verrà considerata parziale o insufficiente verrà richiesta un’integrazione documentale da fornirsi entro il 30/11, che verrà verificata dalla struttura di supporto entro il 20/12.

Per maggiori dettagli, si rimanda alle citate Linee guida pubblicate al seguente link <https://trasparenza.strategicpa.it/portogenova/archivio/35193-tpct-2021-2023>.

Relativamente agli esiti del monitoraggio delle misure 2021, in data 13/12/2021, il RPCT ha inviato a ciascun direttore e dirigente dell’Ente una nota e-mail avente ad oggetto “**Attività propedeutiche all’aggiornamento del PTPCT 2022-2024**” con la quale è stato chiesto a ciascuno, entro il 31/12/2021, di “(...) predisporre e trasmettere una relazione sullo stato di attuazione delle misure 2021-23 così come semplificate nell’Allegato B) all’Addendum (cfr. pag. 73 e ss.), allegando per ciascuna misura le necessarie evidenze documentali a comprova dell’attuazione della medesima”. Con successiva nota e-mail del 20/12/2021, tale attività è stata differita al 10/01/2022.

Tutti i direttori/dirigenti dell’Ente hanno riscontrato l’attività richiesta fornendo sia la relazione sullo stato di attuazione delle misure sia le evidenze documentali a comprova dell’attuazione delle misure medesime. La Struttura a supporto del RPCT ha provveduto ad esaminare la documentazione fornita e ha predisposto un file, che costituisce l’Allegato ANTRA5, alla presente sezione del PIAO, all’interno del quale è stata inserita una colonna:

- “**riscontro**” nella quale è stata riportata la data di riscontro da parte di ciascun Direttore/Dirigente, con evidenza di eventuali ed ulteriori riscontri ad integrazione di quanto trasmesso;
- “**motivazione**” nella quale è stato riportato in estrema sintesi quanto rappresentato dal Direttore/Dirigente nella relazione sullo stato di attuazione delle misure;
- “**verifica documenti**” nella quale è stata data evidenza dei documenti forniti a comprova dell’attuazione delle misure sia generali che specifiche.

I riscontri forniti da ciascun Direttore/Dirigente, comprese le integrazioni richieste, sono conservati agli atti su cartelle di rete condivise tra l’Ufficio Anticorruzione e Trasparenza e il RPCT. Di seguito si riporta un breve riepilogo.

#### **STAFF LEGALE**

Con e-mail del 28/12/2021, Il Direttore ha trasmesso la relazione sullo stato di attuazione delle misure, confermando quanto già rappresentato con e-mail del 13/09/2021 in occasione dell’Addendum, nonché le evidenze documentali a comprova dell’attuazione delle medesime.

#### **UFFICIO TERRITORIALE DI SAVONA**

Con e-mail del 11/01/2022 Il Direttore ha trasmesso i contributi richiesti. La documentazione è stata ulteriormente integrata in data 10/03/2022 a seguito di riunione intercorsa in data 09/03/2022.

#### **DIREZIONE TECNICA E AMBIENTE**

Con e-mail del 11/01/2022, la Responsabile di Ufficio dello Staff Settore Amministrativo -Ufficio Appalti Lavori Pubblici e Albo Fornitori ha fornito una prima documentazione a comprova dell'attuazione delle misure. In data 08/03/2022 è pervenuta ulteriore documentazione integrativa.

#### **SERVIZIO AMBIENTE E IMPIANTI**

Con e-mail del 17/01/2022, è stata inviata la relazione ed un primo set di documentazione comprovante l'attuazione delle misure a seguito di un primo sollecito in data 17/01/2022. Ulteriori integrazioni sono giunte in data 15 e 21 febbraio u.s., nonché in data 04/03/2022 per l'ufficio Ambiente e Procedimenti Ambientali.

#### **SERVIZIO OPERE MARITTIME E CIVILI**

Con e-mail del 10/01/2022, il Dirigente ha trasmesso la propria relazione. Attraverso due richieste di integrazione, in data 03/03 /2022 e 04/03/2022, sono stati inviati i comprovativi di attuazione delle misure, con esempi pervenuti nella maggior parte dei casi, sia in rappresentanza della struttura che opera per lo scalo savonese che per quella genovese.

#### **DIREZIONE PIANIFICAZIONE E SVILUPPO**

Con e-mail del 10/01/2022, la Dirigente ha trasmesso la relazione sullo stato di attuazione delle misure nonché le evidenze documentali a comprova dell'attuazione delle medesime.

Con successive e-mail del 08/03/2022 e del 16/03/2022 sono state trasmesse ulteriori evidenze documentali. Tutti i dettagli delle richieste e dei riscontri forniti sono conservati agli atti dell'Ufficio.

#### **STAFF COMUNICAZIONE E MARKETING**

Con e-mail del 10/01/2022, il Direttore ha trasmesso la relazione con le opportune evidenze documentali, integrando in data 17/01/2021.

#### **DIREZIONE GOVERNANCE DEMANIALE PIANI D'IMPRESA E SOCIETÀ PARTECIPATE**

Con e-mail del 10/02/2022 è stata inviata la relazione con annesse le evidenze documentali a comprova dell'attuazione delle misure. Le integrazioni sono pervenute in data 07/03/2022.

#### **DIREZIONE PROGRAMMAZIONE RISORSE FINANZIARIE E CONTROLLO DI GESTIONE**

Con e-mail del 14/01/2022 il Direttore ha trasmesso la relazione e riscontrato anche per gli uffici PRIS e Staff alla direzione. In data 03/03/2022 sono stati forniti ulteriori chiarimenti.

#### **SERVIZIO CONTROLLO DI GESTIONE**

Con e-mail del 30/12/2021, il Dirigente ha trasmesso la relazione sullo stato di attuazione delle misure nonché le relative evidenze documentali.

#### **SERVIZIO RAGIONERIA**

Con e-mail del 12/01/2022, la Dirigente ha trasmesso la relazione nonché le relative evidenze documentali.

#### **STAFF PROGRAMMA STRAORDINARIO**

Con e-mail del 07/01/2022 il Dirigente ha inviato la relazione sullo stato di attuazione delle misure. In data 03/03/2022 è stata inviata la documentazione a comprova dell'attuazione.

#### **STAFF PORTO DIGITALE, BUSINESS INTELLIGENCE E TRANSIZIONE AL DIGITALE**

Con e-mail del 11/01/2022, il Direttore ha trasmesso la relazione sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione. Sono state richieste integrazioni che sono pervenute in data 04/03/2022 e in data 07/03/2022 attraverso cartella zippata e "scambio file".

#### **UFFICIO TERRITORIALE DI GENOVA**

Con e-mail del 11/01/2022, il Direttore ha trasmesso per entrambi i Servizi, la relazione sullo stato di attuazione delle misure allegando le evidenze documentali a comprova dell'attuazione delle medesime.

Per quanto concerne il Servizio Controllo del Territorio sono state fornite integrazioni con e-mail del 04/03/2022.

#### **DIREZIONE PERSONALE ORGANIZZAZIONE E AFFARI GENERALI**

Con e-mail del 16/02/2022, il Direttore ha trasmesso, sia per gli uffici del personale, sia per il Servizio Affari Generali Gare e Patrimonio, le relazioni sullo stato di attuazione delle misure e le evidenze documentali a comprova delle medesime.

Sono state richieste integrazioni che sono pervenute con e-mail del 07/03/2022. Tutti i dettagli delle richieste e dei riscontri forniti sono conservati agli atti dell'Ufficio.

#### **SEGRETERIA GENERALE E DEL COMITATO**

Con e-mail del 08/03/2022 è stata trasmessa la relazione sullo stato di attuazione delle misure nonché le evidenze documentali a comprova dell'attuazione delle medesime.

### **4.4 MONITORAGGIO SEZIONE ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO**

#### Monitoraggio del lavoro agile

Il lavoro agile può essere utilizzato come una cartina di tornasole rispetto alla salute organizzativa dell'Ente, in quanto ha dimostrato di amplificare le dinamiche (sia virtuose, sia viziose) e di accelerare il processo di cambiamento (sia in termini di digitalizzazione dei processi, sia in termini di responsabilità diffusa e di partecipazione attiva dei lavoratori alle politiche aziendali). Può quindi essere utile utilizzare lo strumento per una più ampia valutazione dell'organizzazione del lavoro.

Nell'ottica del monitoraggio del lavoro agile, gli indicatori che possono essere individuati sono riferiti ai seguenti aspetti:

<b>Fenomeno da monitorare</b>	<b>Indicatore</b>
<b>impatto ambientale del lavoro agile</b>	n. di giornate di lavoro agile all'anno = n. di giornate di non utilizzo di mezzi di trasporto (pubblici o privati)
<b>impatto economico del lavoro agile</b>	n. ore di banca ore in lavoro agile = n. di ore di straordinario risparmiate + n. giornate di lavoro agile all'anno = quota di riduzione dei consumi (di carta, di stampe, di cancelleria)
<b>impatto sociale del lavoro agile</b>	suddivisione per motivazione di richiesta del lavoro agile (accudimento figli, anziani, cura personale) = ruolo del lavoratore come care giver + lavoro agile come fonte di supporto alle piccole imprese locali e di quartiere
<b>benessere organizzativo del lavoro agile</b>	valutazione qualitativa di gradimento (tramite specifico questionario) da parte di dirigenti e dipendenti + misurazione della percezione di utilità (tramite specifico questionario) da parte di dirigenti e dipendenti
<b>performance organizzativa (in termini di efficienza, efficacia, economicità) del lavoro agile</b>	misurazione (tramite questionari di autovalutazione da sottoporre a dirigenti e dipendenti) del livello di produttività rispetto al lavoro in sede
<b>change management del corpo dirigente</b>	misurazione (tramite valutazione di esperto esterno) della capacità

	manageriale di gestione del cambiamento + attivazione di specifico percorso formativo e/o di counseling per l'implementazione degli strumenti manageriali
<b>change management del personale con Responsabilità di Ufficio</b>	misurazione (tramite valutazione di esperto esterno) della capacità manageriale di gestione del cambiamento + attivazione di specifico percorso formativo (di gruppo) per l'implementazione degli strumenti manageriali

### Monitoraggio dello stato delle risorse

La salute delle risorse interne impatta positivamente sulla creazione di valore pubblico, contribuendo al miglioramento e al mantenimento della salute istituzionale. Il personale è la più preziosa e difficilmente sostituibile delle risorse di un Ente e pertanto si ritiene di determinarne lo stato di salute e soddisfazione, non solo dal punto di vista organizzativo, per individuare ed attuare politiche di intervento.

Nell'ottica del monitoraggio dello stato delle risorse, gli indicatori che possono essere individuati sono riferiti ai seguenti aspetti:

Fenomeno da monitorare	Indicatore
<b>salute organizzativa</b>	n. richieste di trasferimento (più basso è il numero, migliore è la salute organizzativa) + eccedenze orarie distribuite per Ufficio, Servizio, Direzione
<b>corrispondenza professionale</b>	misurazione del gap tra competenze possedute e competenze richieste per l'espletamento delle attività svolte (tramite specifica intervista nell'ambito del progetto di mappatura delle competenze e di predisposizione del piano dei fabbisogni di formazione) + autovalutazione (tramite specifico questionario) di corrispondenza delle proprie attività con il proprio livello di professionalità
<b>salute di clima</b>	n. di incontri richiesti dalla RSA n. di incontri richiesti dai singoli lavoratori n. di procedimenti disciplinari (più basso è il numero degli indicatori, migliore è la salute di clima) + valutazione (tramite valutazione di esperto esterno) del clima interno n. di azioni solidali (raccolte fondi spontanee e similari) tra colleghi
<b>parità di genere</b>	distribuzione per genere delle posizioni dirigenziali distribuzione per genere dei Responsabili di Ufficio distribuzione per genere delle posizioni di RUP e/o di Responsabile del Procedimento
<b>adeguatezza infrastrutturale</b>	n. di mq a disposizione di ciascuna postazione di lavoro n. medio di personale per stanza verifica dell'adeguatezza della manutenzione degli impianti di riscaldamento / raffrescamento e/o di installazione di nuovi impianti
<b>adeguatezza informativa</b>	valutazione (da parte di esperto esterno) della percezione di adeguatezza informativa, dei dirigenti e del personale coordinato, tramite specifica intervista e focus group
<b>corrispondenza etica</b>	valutazione (tramite specifico questionario) del sentimento di immedesimazione del personale con le finalità perseguite dall'Ente e della corrispondenza dei valori individuali con le politiche attuate su input dei vertici
<b>salute relazionale</b>	grado di facilità di relazione con superiori / sottoposti e con i colleghi + livello di collaborazione tra le Strutture (entrambe da verificare tramite valutazione esperto esterno)
<b>adeguatezza digitale</b>	n. di nuove procedure / modifica alle procedure esistenti n. di ore di formazione per l'utilizzo delle nuove procedure o funzioni di applicativi n. di procedure non ancora digitalizzate e/o non ancora del tutto affrancate dal supporto cartaceo n. di richieste helpdesk per supporto all'utilizzo delle procedure informatizzate

Il monitoraggio dei due ambiti sopra individuati è attuato dalla Direzione Personale, Organizzazione e Affari Generali coadiuvata dalla struttura Gestione Risorse Umane.