



**COMUNE DI NOVARA**



**PIANO INTEGRATO DI  
ATTIVITÀ E  
ORGANIZZAZIONE**

**2023 -2025**

## Indice generale

<u>Premessa</u>	<u>3</u>
<u>La situazione del Comune di Novara</u>	<u>4</u>
<u>SEZIONE 1 Scheda Anagrafica dell'Amministrazione</u>	<u>5</u>
<u>SEZIONE 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione</u>	<u>7</u>
2.1 <u>Valore Pubblico</u>	<u>7</u>
2.2 <u>Performance</u>	<u>13</u>
2.3 <u>Anticorruzione</u>	<u>23</u>
<u>SEZIONE 3 Organizzazione e Capitale Umano</u>	<u>24</u>
3.1 <u>Struttura Organizzativa</u>	<u>26</u>
3.2 <u>Organizzazione del lavoro agile</u>	<u>36</u>
3.3 <u>Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale</u>	<u>37</u>
3.4 <u>Formazione del personale</u>	<u>40</u>
3.5 <u>Piano Azioni Positive</u>	<u>41</u>
<u>SEZIONE 4</u>	<u>47</u>
<u>Monitoraggio</u>	<u>47</u>

## Premessa

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

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

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

Le finalità del PIAO sono:

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

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

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

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

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

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

g) la modalità e le azioni per la piena parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

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

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

- è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del PIAO, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti;
- l'Amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati;
- nei casi in cui la mancata adozione del PIAO dipenda da omissione o inerzia dell'organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna Amministrazione, l'erogazione dei trattamenti e delle premialità è fonte di responsabilità amministrativa del titolare dell'organo che ne ha dato disposizione e che ha concorso alla mancata adozione del Piano.

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

### La situazione del Comune di Novara

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

1. *Nota di aggiornamento al documento unico di programmazione (NADUP) 2023-2025 e il bilancio di previsione finanziario triennale 2023- 2025 approvato con deliberazione CC n. 6 del 13 febbraio 2023*
2. *Piano Operativo Lavoro Agile 2022/2024 (POLA) approvato con deliberazione G.C. n.280 del 27/05/2022;*
3. *Piano triennale della formazione approvato con delibera della GC n.111 del 13.04.2021*
4. *Piano Triennale delle azioni positive 2021/2023 approvato con deliberazione G.C. n.112 del 13/04/2021.*

L'analisi dettagliata del contesto (esterno ed interno) è contenuta nell'introduzione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2023 - 2025, di cui alla Sezione 2.3 del presente documento, qui richiamata integralmente.

#### SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Comune di Novara

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

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

Codice Istat: 003106

Sindaco: Canelli Dott Alessandro

Numero dipendenti al 31 dicembre anno precedente: 650 compresi numero 10 dipendenti assunti con contratto a tempo determinato.

Numero abitanti al 31 dicembre anno precedente: 103.142

Numero verde: 800500257

Centralino: 03213701

Fax: 03213703937

PEC: [archivio@cert.comune.novara.it](mailto:archivio@cert.comune.novara.it)

Sito web istituzionale : [www.comune.novara.it](http://www.comune.novara.it)

## SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### 2.1 VALORE PUBBLICO

Il Valore pubblico rappresenta l'insieme degli effetti positivi, sostenibili, duraturi e misurabili, sulla vita sociale, economica e culturale di una comunità, determinato dall'azione convergente dell'Amministrazione Pubblica, degli attori privati, degli stakeholder. Il Valore pubblico è stato definito dalle "Linee guida per il piano della performance - Ministeri, n. 1, giugno 2017" del Dipartimento della Funzione pubblica, come il "miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio".

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

L'attività di programmazione del Comune di Novara, attraverso la quale sono stati definiti gli obiettivi, i percorsi mediante i quali conseguirli e le relative risorse, nel 2023 è stata realizzata attraverso la definizione degli indirizzi ed obiettivi strategici definite nelle linee programmatiche, come esplicitate nella Deliberazione del Consiglio Comunale n. 66 dell'11 novembre 2021 e che rispondono ai seguenti principi e valori:

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

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

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

***La città aperta, competitiva, pronta alle alleanze*** :si lavorerà per una città caratterizzata dalla presenza di nuovi insediamenti produttivi, logistici e commerciali, che concorrano ad abbassare drasticamente il tasso di disoccupazione e con la presenza di un sistema universitario e di un Ateneo forte e strutturato con nuove aree a disposizione per accogliere un numero crescente di studenti. Una parte del futuro di Novara ruota intorno alle parole chiave: formazione, ricerca, capitale umano e produzione. Le competenze distintive del territorio (ricerca e innovazione nel settore della chimica, ricerca scientifica nel settore della sanità, logistica, enogastronomia, moda) dovranno diventare il traino per gli altri settori produttivi in modo da supportare un processo di riconversione delle strutture produttive preesistenti e di attrazione di innovazione;

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

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

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

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

**Il Comune si rinnova:** Si attuerà una riorganizzazione della macchina comunale per essere in grado di gestire la complessità del contesto di riferimento, valorizzando il capitale umano interno, potenziandone le competenze e attuando uno strutturale ricambio generazionale con l'innesto di nuove competenze e di nuove risorse. Verranno introdotti specifici piani di *welfare* aziendale e attivati profili di competenze nuove in tutti i settori per affrontare le sfide degli investimenti derivanti dal Piano Nazionale di Ripartenza e Resilienza, anche in virtù del ricambio generazionale in corso. Verrà implementata l'applicazione di misure di

conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare volte a incrementare la produttività individuale e organizzativa, anche mediante la continuazione della sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa (lavoro agile), garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

I risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria sono stati adottati dal Comune con delibera di CC n. 6 del 13/02/2023 “NOTA DI AGGIORNAMENTO AL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE (NADUP) 2023-2025 E BILANCIO DI PREVISIONE FINANZIARIO TRIENNALE 2023- 2025 – ESAME ED APPROVAZIONE” e come di seguito riportati:

LINEA PROGRAMMATICA (DCC n. 66 dell'11/11/2021)	INDIRIZZI STRATEGICI	OBIETTIVI STRATEGICI
1. LA CITTÀ APERTA, COMPETITIVA, PRONTA ALLE ALLEANZE	● L'importanza dell'innovazione digitale e sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementare l'Agenda Digitale locale Realizzare un Comune digitale</li> <li>● Avviare nuove esperienze di <i>Social Innovation</i></li> </ul>
● ● ● ● ● ● ● ● 2. LA CITTÀ DELLE PERSONE	● ● Politiche sociali, educative e giovanili: un sistema per costruire il futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sostenere la famiglia Una comunità che cura</li> <li>● Promuovere l'integrazione, l'inclusione sociale e sostenere l'accoglienza</li> <li>● Promuovere il protagonismo giovanile</li> <li>● Un sistema integrato di educazione ed istruzione 0-6 anni</li> </ul>
	● Lo sport come scuola di vita	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilitare l'attività sportiva di tutti</li> <li>● Valorizzare il sistema degli impianti sportivi pubblici</li> </ul>
	● ● Un nuovo modello abitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Garantire il diritto all'abitare attraverso il rinnovamento del patrimonio pubblico di edilizia residenziale</li> <li>● Attenzione alla qualità del vivere (<i>housing</i> sociale, integrazione, coesione)</li> </ul>
	● Garantiamo pari opportunità e diritti, contro le discriminazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contrastare la violenza di genere e gli ostacoli culturali e fisici</li> </ul>
● ● ● ● ● ● 3. CONTINUIAMO AD OCCUPARCI DELLA BELLEZZA DELLA CITTÀ	● La valorizzazione dei contenitori culturali della città	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rinnovare e riorganizzare gli spazi della Biblioteca Civica</li> <li>● Musei in rete</li> <li>● Arricchire l'offerta animativa e di intrattenimento della città</li> </ul>
	● Facciamo rete per il commercio e il turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lavorare per rendere Novara una destinazione turistica</li> <li>● Recuperare il ruolo dei mercatini Valorizzare il tessuto commerciale</li> </ul>
	● Più verde a Novara	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Potenziare il patrimonio di parchi e giardini come leva di sostenibilità</li> </ul>

	Sicuro è bello	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dare una risposta al bisogno di sicurezza dei cittadini</li> </ul>
4. LA CITTÀ CRESCE IN MODO SOSTENIBILE	Valorizzazione del territorio, trasformazione e rigenerazione urbana	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nuovo Piano Regolatore Generale Il riuso delle risorse urbane</li> </ul>
	Una città più vivibile in tutti i quartieri	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Curare la città esistente e gli spazi urbani Rifunionalizzare gli impianti sportivi comunali</li> </ul>
	Grandi opere - PNRR	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rafforzare il ruolo del Comune all'interno del Piano Nazione di Ripresa e Resilienza</li> </ul>
	Il riordino della mobilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pianificare la mobilità in modo razionale ed efficace</li> </ul>
5. LA CITTÀ CRESCE IN MODO SOSTENIBILE	Affrontiamo insieme la sfida della sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promuovere la mobilità sostenibile</li> <li>● Potenziare la raccolta differenziata dei rifiuti</li> </ul>
6. IL COMUNE SI RINNOVA	Sosteniamo l'impegno e la passione di chi lavora per i cittadini	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Piano di rafforzamento amministrativo</li> </ul>
	Manteniamo i conti in ordine, semplifichiamo la burocrazia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestire, mantenere, incrementare il patrimonio immobiliare del Comune</li> <li>● Gestire le risorse dell'ente in modo equo ed efficiente</li> <li>● Efficientare il sistema delle entrate e implementare azioni di recupero dell'evasione fiscale e tributaria</li> </ul>

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

MISSIONE DEL BILANCIO	OBIETTIVI STRATEGICI
01 - Servizi istituzionali generali e di gestione	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementare l'Agenda Digitale locale</li> <li>● Realizzare un Comune digitale</li> <li>● Piano di rafforzamento amministrativo</li> <li>● Gestire, mantenere, incrementare il patrimonio immobiliare del Comune</li> <li>● Gestire le risorse dell'ente in modo equo ed efficiente</li> <li>● Efficientare il sistema delle entrate e implementare azioni di recupero dell'evasione fiscale e tributaria</li> </ul>
03 - Ordine pubblico e sicurezza	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dare una risposta al bisogno di sicurezza dei cittadini</li> </ul>
04 - Istruzione e diritto allo studio	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Un sistema integrato di educazione ed istruzione 0-6 anni</li> </ul>
05 - Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rinnovare e riorganizzare gli spazi della Biblioteca Civica Musei in rete</li> <li>● Arricchire l'offerta animativa e di intrattenimento della città</li> </ul>



06 – Politiche giovanili, sport e tempo libero	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promuovere il protagonismo giovanile</li> <li>● Facilitare l'attività sportiva di tutti</li> <li>● Valorizzare il sistema degli impianti sportivi pubblici</li> </ul>
07 - Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lavorare per rendere Novara una destinazione turistica</li> </ul>
08 – Assetto del territorio ed edilizia abitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Garantire il diritto all'abitare attraverso il rinnovamento del patrimonio pubblico di edilizia residenziale</li> <li>● Attenzione alla qualità del vivere Nuovo Piano Regolatore Generale Il riuso delle risorse urbane</li> <li>● Curare la città esistente e gli spazi urbani</li> <li>● Rifunionalizzare gli impianti sportivi comunali</li> </ul>
09 -Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Potenziare il patrimonio di parchi e giardini come leva di disponibilità</li> <li>● Potenziare la raccolta differenziata dei rifiuti</li> </ul>
10 – Trasporti e diritto alla mobilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pianificare la mobilità in modo razionale ed efficace</li> <li>● Promuovere la mobilità sostenibile</li> </ul>
12 – Diritti sociali, politiche sociali e famiglia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Avviare nuove esperienze di Social Innovation</li> <li>● Sostenere la famiglia</li> <li>● Una comunità che cura</li> <li>● Promuovere l'integrazione, l'inclusione sociale e sostenere l'accoglienza</li> <li>● Contrastare la violenza di genere e gli ostacoli culturali e fisici</li> </ul>
14 – Sviluppo economico e competitività	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Attrarre e sostenere investimenti</li> <li>● Recuperare il ruolo dei mercati Valorizzare il tessuto commerciale</li> <li>● Rafforzare il ruolo del Comune all'interno del PNRR</li> </ul>
15 – Politiche del lavoro e la formazione professionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Piano straordinario per il lavoro</li> </ul>

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

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

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

Lo sviluppo delle iniziative legate alla digitalizzazione comprese nel PNRR, permetteranno (dovrebbero permettere), di evolvere i sistemi informativi potendo contare su risorse per una volta cospicue, ancorchè debba essere considerato l'effetto e le conseguenze che queste nuove disponibilità potranno avere sull'incremento dei costi dei servizi, in un mercato già caratterizzato da un andamento inflattivo e da relativa scarsità sul lato dell'offerta.

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

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

- a) coordinamento strategico dello sviluppo dei sistemi informativi, di telecomunicazione e fonia, in modo da assicurare anche la coerenza con gli standard tecnici e organizzativi comuni;
- b) indirizzo e coordinamento dello sviluppo dei servizi, sia interni che esterni, forniti dai sistemi informativi di telecomunicazione e fonia dell'amministrazione;
- c) indirizzo, pianificazione, coordinamento e monitoraggio della sicurezza informatica relativamente ai dati, ai sistemi e alle infrastrutture anche in relazione al sistema pubblico di connettività, nel rispetto delle regole tecniche vigenti;
- d) accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici e promozione dell'accessibilità anche in attuazione di quanto previsto dalla legge 9 gennaio 2004, n. 4;
- e) analisi periodica della coerenza tra l'organizzazione dell'amministrazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, al fine di migliorare la soddisfazione dell'utenza e la qualità dei servizi nonché di ridurre i tempi e i costi dell'azione amministrativa;

- f) cooperazione alla revisione della riorganizzazione dell'amministrazione ai fini di cui alla lettera e);
- g) indirizzo, coordinamento e monitoraggio della pianificazione prevista per lo sviluppo e la gestione dei sistemi informativi di telecomunicazione e fonia;
- h) progettazione e coordinamento delle iniziative rilevanti ai fini di una più efficace erogazione di servizi in rete a cittadini e imprese mediante gli strumenti della cooperazione applicativa tra pubbliche amministrazioni, ivi inclusa la predisposizione e l'attuazione di accordi di servizio tra amministrazioni per la realizzazione e compartecipazione dei sistemi informativi cooperativi;
- i) promozione delle iniziative attinenti l'attuazione delle direttive impartite dal Presidente del Consiglio dei Ministri o dal Ministro delegato per l'innovazione e le tecnologie;
- j) pianificazione e coordinamento del processo di diffusione, all'interno dell'amministrazione, dei sistemi di posta elettronica, protocollo informatico, firma digitale o elettronica, sistemi di identità e domicilio digitale e delle norme in materia di accessibilità e fruibilità nonché del processo di integrazione e interoperabilità tra i sistemi e servizi dell'amministrazione comunale.

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

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

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

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

- Presentazione in formato digitale delle pratiche edilizie attraverso lo sportello unificato sue-suap;
- Presentazione in formato digitale delle domande di partecipazione alle procedure concorsuali e selettive;
- Prenotazione on-line e on.site s servizi sportelli via web e via app;
- Acquisto biglietti musei ed eventi on-line;
- Calcolo tasse TARI - TASI - IMU - ILLUMINAZIONE VOTIVA
- Servizi educativi on line:
  - iscrizione asili nido
  - Pre-iscrizione servizio pre e post scuola

calcolo e pagamento rette asili nido

- Pagamento multe
- Servizi Anagrafici: certificazioni online, cambi residenza e indirizzi per:
  - Cambio indirizzo
  - Richiesta residenza
  - Schedario Anagrafico
  - Consultazione pratiche
- ANPR - Banca dati nazionale, certificazioni anagrafiche sito del Ministero degli Interni certificati scaricabili (anche plurimi):
  - Nascita
  - Matrimonio
  - Cittadinanza
  - Esistenza in vita
  - Residenza
  - Stato civile
  - Stato di famiglia
  - Stato di famiglia e di stato civile
  - Stato di famiglia con rapporti di parentela
- Cartella sociale (servizi sociali).

Per quanto riguarda le procedure per la gestione dei procedimenti usate internamente all'Ente, si avvierà nell'anno 2022, in attuazione del PNRR, Investimento 1.2 Abilitazione AI Cloud Per Le Pa Locali, la migrazione in cloud degli stessi per almeno 21 applicazioni "Core" (atti amministrativi, Finanziaria e personale, servizi demografici ed elettorali,, SUAP-SUE e PRG/GIS) avvalendosi del modello "Aggiornamento in sicurezza di applicazioni in Cloud" come delineato nella Strategia Nazionale per il Cloud.

Il processo di reingegnerizzazione includerà tutti gli applicativi e sistemi che afferiscono al servizio di riferimento, in numero di almeno 21.

Nell'ambito delle iniziative PNRR inoltre si opererà su:

- Integrazione sistemi di autenticazione (Investimento1.4 ""Servizi E Cittadinanza Digitale"", Misura 1.4.4 ""Estensione Dell'utilizzo Delle Piattaforme Nazionali Di Identità Digitale - Spid Cie"")
- Integrazione appIO con almeno 50 servizi (Investimento1.4 ""Servizi E Cittadinanza Digitale"", Misura 1.4.3 ""Adozione App Io")
- Implementazione completa di PagoPA per la tassonomia nazionale applicabile (Investimento1.4 ""Servizi E Cittadinanza Digitale"", Misura 1.4.3 ""Adozione Piattaforma Pagopa");
- Adesione alla Piattaforma notifiche digitali degli atti pubblici (Misura 1.4.5 "Piattaforma Notifiche Digitali" Adesione alla Piattaforma Digitale Nazionale Dati )(Misura 1.3.1 "Piattaforma Digitale Nazionale Dati", in corso di richiesta finanziamento).

Nel corso dell'anno 2023 il monitoraggio del PIAO avverrà nel rispetto di quanto stabilito dalla normativa vigente, dal regolamento sui controlli interni e dal sistema di misurazione e valutazione della performance di dipendenti, posizioni organizzative e dirigenti, in uso presso l'ente.

## 2.2 PERFORMANCE

### IL CICLO DELLA PERFORMANCE

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

L'attività di programmazione del Comune di Novara, attraverso la quale sono stati definiti gli obiettivi, i percorsi mediante i quali conseguirli e le relative risorse sono definite coerentemente con il piano esecutivo di gestione (PEG) approvato contestualmente al PIAO nei perimetri economici determinati dal Bilancio di Previsione

### IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2023-2025

Il Piano della performance, contiene al suo interno gli obiettivi dell'Ente, per i quali sono previsti fasi, tempi ed indicatori utili alla misurazione e valutazione della "performance", intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, all' accrescimento del valore pubblico che si declina nella soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Gli obiettivi sono declinati nei singoli Settori (articolazioni organizzative) dell'Ente per dare attuazione alle linee di indirizzo strategiche dell'Amministrazione. Esprimono la definizione delle attività necessarie per il raggiungimento delle priorità del periodo di riferimento della programmazione, con azioni capaci di produrre un effetto verso la cittadinanza, volte al miglioramento dei processi gestiti e del livello di efficienza dell'attività ordinaria. Il relativo raggiungimento viene misurato sulla base di specifici indicatori e relativi *target*.

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

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

Oltre agli obiettivi strategici ed ordinari, viene anche misurata e valutata la *performance* di Ente collegata al

raggiungimento di **obiettivi generali** definiti in fase di programmazione. Tali obiettivi generali garantiscono il comportamento gestionale uniforme dell'Amministrazione, nonché il miglioramento dei processi interni con particolare riguardo al tema della trasparenza e anticorruzione e alla gestione complessiva delle risorse economiche.

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

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

### LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

Per il Comune di Novara la *performance* organizzativa è stata articolata come segue:

a livello generale di ente, in relazione alla scelta del macro ambito di misurazione e valutazione "Stato di salute dell'Amministrazione", sono stati individuati i seguenti indicatori attinenti alla gestione finanziaria del bilancio del Comune di Novara, alla gestione del personale, con i *corrispondenti target 2022/2024*:

INDICATORE	DEFINIZIONE	VALORE ATTESO		
		Anno 2023	Anno 2024	Anno 2025
La dimensione economico-finanziaria	Rigidità strutturale di bilancio - incidenza spese rigide su entrate correnti	32,508	32,323	
	Entrate correnti - realizzazione delle previsioni di competenza concernenti le entrate correnti	99,245	97,750	
	Investimenti - incidenza investimenti su spesa corrente e in conto capitale	26,004	21,804	
	Investimenti - investimenti complessivi pro catipe	322,318	270,584	
	Debiti non finanziari - smaltimento debiti commerciali	-	-	
	Spese di personale - incidenza spesa personale sulla spesa corrente	30,224	30,426	
	Spesa per assunzioni con contratti flessibili 2021 rispetto alla spesa relativa alla medesima fattispecie per il 2009 (al netto delle esclusioni previste per legge)	Percentuale di spesa per assunzioni con contratti flessibili 2021 rispetto alla spesa relativa alla medesima fattispecie per il 2009 (al netto delle esclusioni previste per legge) ≤ 1		

INDICATORE	DEFINIZIONE	VALORE ATTESO
La dimensione organizzativa	Mantenimento della medesima incidenza di ferie arretrate del personale	N. tot. giorni di ferie arretrate al 01/01/2024/N. tot. giorni di ferie arretrate al 01/01/2023 ≤ 1

A livello di struttura organizzativa, in relazione all'ambito di misurazione e valutazione "Portafoglio delle attività e dei servizi", è stato individuato un macro obiettivo relativo al rispetto degli standard di qualità dei servizi.

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

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

Linee programmatiche	Il Comune si rinnova
Indirizzi Strategici	Sosteniamo l'impegno e la passione di chi lavora per i cittadini
Obiettivo operativo	Consolidamento del lavoro a distanza e del lavoro agile, dopo l'esperienza effettuata durante il periodo di lockdown conseguito alla pandemia da Covid-19, al fine di ricercare il corretto equilibrio fra le esigenze organizzative, di miglioramento della produttività, di riduzione degli spostamenti, di minor utilizzo degli spazi di lavoro con la qualità (intesa come benessere) di vita del personale

Consolidamento modalità di lavoro flessibili ed innovative	
<b>Descrizione obiettivo</b>	Il lavoro agile/ <i>smart working</i> , introdotto nella cornice normativa della PA dalla L. 7/8/2015, n. 124, è divenuto, gioco forza, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nella prima fase dell'emergenza sanitaria da Covid-19 (marzo 2020), con una disciplina sostanzialmente derogatoria rispetto anche alle previsioni contenute nella L. n. 81/2017. Al termine del periodo di emergenza nel 2021 avrebbe dovuto entrare in vigore il POLA (piano operativo lavoro agile) dell'Ente, dopo un periodo di sperimentazione. Di fatto il periodo emergenziale è perdurato fino a 2022 inoltrato e nel frattempo anche le normative sul Lavoro Agile hanno subito dei mutamenti.

Obiettivi operativi di ente	Data Inizio	Data Fine
Consolidamento dell'organizzazione di lavoro agile	1/1/2023	31/12/2025

Indicatori	Valore Atteso 2023
Consolidamento dell'organizzazione lavoro agile nelle more dell'entrata in vigore del POLA	Per i lavoratori potenzialmente agili: mantenimento della medesima percentuale di giornate di lavoro espletate in modalità agile nell'arco dell'anno 2023 rispetto all'anno 2022; uguale o superiore al 10% di lavoratori potenzialmente agili che sperimentano forme di lavoro agile.

### Performance di settore e individuale

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

Il Piano dettagliato degli obiettivi integrale si allega al presente documento di seguito si riportano gli obiettivi assegnati ai singoli settori suddivisi per linee programmatiche

<b>Linea Programmatica</b>	<b>Indirizzo strategico</b>	<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Attività</b>	<b>Responsabile</b>
1 - La città aperta, competitiva, pronta alle alleanze	L'importanza dell'innovazione digitale e sociale	Realizzare un Comune digitale	Digitalizzazione dei servizi demografici	Dirigente Settore 03 SERVIZI DEMOGRAFICI STAFF OPERATIVI
1 - La città aperta, competitiva, pronta alle alleanze	L'importanza dell'innovazione digitale e sociale	Realizzare un Comune digitale	Digitalizzazione base catastale e USC per PRG	Dirigente Settore STAFF NUOVO PIANO REGOLATORE
1 - La città aperta, competitiva, pronta alle alleanze	L'importanza dell'innovazione digitale e sociale	Realizzare un Comune digitale	Aggiornamento/rettifica modelli disponibili sul portale operativo SUE e SUAP	Dirigente Settore 12 SVILUPPO DEL TERRITORIO
1 - La città aperta, competitiva, pronta alle alleanze	L'importanza dell'innovazione digitale e sociale	Realizzare un Comune digitale	Contrattualizzazione servizi postali ed accessori	Dirigente Settore 2 SMART CITY E ATTRATTIVITA' CULTURALE DELLA CITTA'
1 - La città aperta, competitiva, pronta alle alleanze	L'importanza dell'innovazione digitale e sociale	Realizzare un Comune digitale	Migliorare la gestione degli archivi	Dirigente Settore 2 SMART CITY E ATTRATTIVITA' CULTURALE DELLA CITTA'
1 - La città aperta, competitiva, pronta alle alleanze	L'importanza dell'innovazione digitale e sociale	Realizzare un Comune digitale	Implementazione azioni PNRR 1.4 "Servizi Digitali e Cittadinanza Digitale": <ul style="list-style-type: none"><li>- Esperienza dei cittadini nei servizi pubblici</li><li>- Adozione PagoPA e</li></ul>	Dirigente Settore 2 SMART CITY E ATTRATTIVITA' CULTURALE DELLA CITTA'



			<ul style="list-style-type: none"> <li>- AppIO</li> <li>- Adozione identità digitale - SPID CIE"</li> <li>- Digitalizzazione avvisi pubblici</li> </ul>	
1 - La città aperta, competitiva, pronta alle alleanze	L'importanza dell'innovazione digitale e sociale	Realizzare un Comune digitale	Implementazione azioni PNRR 1.2 "Abilitazione al Cloud per le PA locali - Comuni"	Dirigente Settore 2 SMART CITY E ATTRATTIVITA' CULTURALE DELLA CITTA'
1 - La città aperta, competitiva, pronta alle alleanze	L'importanza dell'innovazione digitale e sociale	Realizzare un Comune digitale	Implementazione azioni PNRR 1.3 "Dati e interoperabilità": Piattaforma Digitale Nazionale Dati	Dirigente Settore 2 SMART CITY E ATTRATTIVITA' CULTURALE DELLA CITTA'
1 - La città aperta, competitiva, pronta alle alleanze	L'importanza dell'innovazione digitale e sociale	Realizzare un Comune digitale	PPP archivio pratiche edilizie - per le attività afferenti all'ICT	Dirigente Settore 2 SMART CITY E ATTRATTIVITA' CULTURALE DELLA CITTA'
1 - La città aperta, competitiva, pronta alle alleanze	L'importanza dell'innovazione digitale e sociale	Realizzare un Comune digitale	Favorire l'insediamento regolare della popolazione straniera sul territorio italiano	Dirigente Settore 03 SERVIZI DEMOGRAFICI STAFF OPERATIVI
1 - La città aperta, competitiva, pronta alle alleanze	L'importanza dell'innovazione digitale e sociale	Implementare l'Agenda Digitale locale	Innovazione e semplificazione	Dirigente Settore 03 SERVIZI DEMOGRAFICI STAFF OPERATIVI
1 - La città aperta, competitiva, pronta alle alleanze	L'importanza dell'innovazione digitale e sociale	Avviare nuove esperienze di Social Innovation	Innovazione sociale - Mai troppo tardi	Dirigente Settore STAFF DIREZIONALE
2 - La città delle persone	Politiche sociali, educative e giovanili: un sistema per costruire il futuro	Sostenere la famiglia	Un sistema per costruire il futuro	Dirigente Settore STAFF DIREZIONALE
2 - La città delle persone	Politiche sociali, educative e giovanili: un	Sostenere la famiglia	Innovazione sociale - Mai troppo tardi	Dirigente Settore STAFF DIREZIONALE

	sistema per costruire il futuro				
2 - La città delle persone	Politiche sociali, educative e giovanili: un sistema per costruire il futuro	Sostenere la famiglia		Sostegno alle funzioni genitoriali	Dirigente Settore 04 POLITICHE EDUCATIVE E SPORTIVE
2 - La città delle persone	Politiche sociali, educative e giovanili: un sistema per costruire il futuro	Sostenere la famiglia		Servizi educativi: modelli organizzativi e qualificazione dei servizi	Dirigente Settore 04 POLITICHE EDUCATIVE E SPORTIVE
2 - La città delle persone	Politiche sociali, educative e giovanili: un sistema per costruire il futuro	Sostenere la famiglia		Interventi di contrasto alla povertà	Dirigente Settore 05 POLITICHE SOCIALI
2 - La città delle persone	Politiche sociali, educative e giovanili: un sistema per costruire il futuro	Sostenere la famiglia		PON INCLUSIONE - Asse 6 - Avviso Pubblico 1 PrInS Interventi di pronto intervento Sociale e interventi a favore delle persone in condizioni di povertà estrema o marginalità	Dirigente Settore 05 POLITICHE SOCIALI
2 - La città delle persone	Politiche sociali, educative e giovanili: un sistema per costruire il futuro	Sostenere la famiglia		Giustizia riparativa	Dirigente Settore 05 POLITICHE SOCIALI
2 - La città delle persone	Politiche sociali, educative e giovanili: un sistema per costruire il futuro	Sostenere la famiglia		Piano Nazionale di Ripresa e di Resilienza (PNRR) - Next Generation Eu - Missione 5 "Inclusione e Coesione"	Dirigente Settore 05 POLITICHE SOCIALI
2 - La città delle persone	Politiche sociali, educative e giovanili: un sistema per costruire il futuro	Una comunità che cura		Interventi di contrasto al rischio di esclusione sociale	Dirigente Settore 05 POLITICHE SOCIALI
2 - La città	Politiche sociali,	Una comunità		Abitare collaborativo -	Dirigente Settore 05 POLITICHE SOCIALI

delle persone	educative e giovanili: un sistema per costruire il futuro	che cura	Alloggi di autonomia	
2 - La città delle persone	Politiche sociali, educative e giovanili: un sistema per costruire il futuro	Una comunità che cura	Rigenerazione e innovazione urbana	Dirigente Settore 05 POLITICHE SOCIALI
2 - La città delle persone	Politiche sociali, educative e giovanili: un sistema per costruire il futuro	Promuovere l'integrazione, l'inclusione sociale e sostenere l'accoglienza	Accoglienza Minori Stranieri Non Accompagnati	Dirigente Settore 05 POLITICHE SOCIALI
2 - La città delle persone	Politiche sociali, educative e giovanili: un sistema per costruire il futuro	Promuovere il protagonismo giovanile	Promuovere il protagonismo e l'occupazione giovanile	Dirigente Settore 05 POLITICHE SOCIALI
2 - La città delle persone	Politiche sociali, educative e giovanili: un sistema per costruire il futuro	Un sistema integrato di educazione ed istruzione 0-6 anni	Valorizzazione dell'offerta formativa degli asili nido valorizzando le risorse educative - accompagnando nei percorsi di crescita, sviluppo e apprendimento i bambini in un'ottica preventiva - sostenendo e rafforzando anche le competenze dei servizi educativi e delle famiglie	Dirigente Settore 04 POLITICHE EDUCATIVE E SPORTIVE
2 - La città delle persone	Lo sport come scuola di vita	Facilitare l'attività sportiva di tutti	Revisione delle modalità di gestione degli impianti sportivi comunali dati in concessione. Promozione e sostegno di tutte le azioni necessarie	Dirigente Settore 04 POLITICHE EDUCATIVE E SPORTIVE

			per assicurare l'accessibilità di tutti alla pratica dello sport e dell'attività fisica: sostegno alla possibilità di esercitare attività sportiva da parte di tutti in un'ottica che vede lo sport come fonte di salute sociale e fattore di coesione.	
2 - La città delle persone	Lo sport come scuola di vita	Valorizzare il sistema degli impianti sportivi pubblici	Efficientamento degli impianti sportivi e delle correlate attività di gestione degli stessi.	Dirigente Settore 04 POLITICHE EDUCATIVE E SPORTIVE
2 - La città delle persone	Un nuovo modello abitativo	Garantire il diritto all'abitare attraverso il rinnovamento del patrimonio pubblico di edilizia residenziale	Riqualficazione ed implementazione e dell'edilizia residenziale pubblica	Dirigente Settore 09 LAVORI PUBBLICI
2 - La città delle persone	Un nuovo modello abitativo	Attenzione alla qualità del vivere (housing sociale, integrazione, coesione)	Il diritto alla casa: dare una risposta adeguata alle esigenze abitative	Dirigente Settore 05 POLITICHE SOCIALI
2 - La città delle persone	Un nuovo modello abitativo	Attenzione alla qualità del vivere (housing sociale, integrazione, coesione)	Contrasto all'occupazione abusiva degli alloggi di edilizia residenziale pubblica	Dirigente Settore 05 POLITICHE SOCIALI
2 - La città delle persone	Un nuovo modello abitativo	Attenzione alla qualità del vivere (housing sociale, integrazione, coesione)	Integrazione dell'offerta abitativa per promuovere l'autonomia abitativa di giovani e fasce sociali a rischio marginalità	Dirigente Settore 05 POLITICHE SOCIALI
2 - La città delle persone	Un nuovo modello abitativo	Attenzione alla qualità del vivere (housing sociale,	Assegnazione di alloggi di edilizia sociale in emergenza	Dirigente Settore 05 POLITICHE SOCIALI

		integrazione, coesione)	abitativa OPECA adeguamento normativo del regolamento	
2 - La città delle persone	Un nuovo modello abitativo	Attenzione alla qualità del vivere (housing sociale, integrazione, coesione)	Concessione di contributi ministeriali relativamente al Fondo Morosità incolpevole FIMI, che prevede contributi finalizzati al così detto "salva sfratto"	Dirigente Settore 05 POLITICHE SOCIALI
2 - La città delle persone	Garantiamo pari opportunità e diritti contro le discriminazioni	Contrastare la violenza di genere e gli ostacoli culturali e fisici	Protocollo operativo tutela fasce deboli	Dirigente Settore 05 POLITICHE SOCIALI
2 - La città delle persone	Garantiamo pari opportunità e diritti contro le discriminazioni	Contrastare la violenza di genere e gli ostacoli culturali e fisici	Centro Anti violenza di Novara	Dirigente Settore 05 POLITICHE SOCIALI
3 - Continuiamo ad occuparci della bellezza della città	La valorizzazione dei contenitori culturali della città	Rinnovare e riorganizzare gli spazi della Biblioteca Civica	Rinnovare e riorganizzare gli spazi della Biblioteca Civica	Dirigente Settore 2 SMART CITY E ATTRATTIVITA' CULTURALE DELLA CITTA'
3 - Continuiamo ad occuparci della bellezza della città	La valorizzazione dei contenitori culturali della città	Musei in rete	Musei in rete	Dirigente Settore 2 SMART CITY E ATTRATTIVITA' CULTURALE DELLA CITTA'
3 - Continuiamo ad occuparci della bellezza della città	La valorizzazione dei contenitori culturali della città	Arricchire l'offerta animativa e di intrattenimento della città	Arricchire l'offerta animativa e di intrattenimento della città	Dirigente Settore 2 SMART CITY E ATTRATTIVITA' CULTURALE DELLA CITTA'
3 - Continuiamo ad occuparci della bellezza della città	Facciamo rete per il commercio e il turismo	Lavorare per rendere una destinazione turistica	Lavorare per rendere una destinazione turistica	Dirigente Settore 2 SMART CITY E ATTRATTIVITA' CULTURALE DELLA CITTA'
3 - Continuiamo	Facciamo rete per il commercio	Recuperare il ruolo dei	Recuperare il ruolo dei mercati	Dirigente Settore 12 SVILUPPO DEL

ad occuparci della bellezza della città	e il turismo	mercatini		TERRITORIO
3 - Continuiamo ad occuparci della bellezza della città	Facciamo rete per il commercio e il turismo	Valorizzare il tessuto commerciale	Valorizzazione del tessuto commerciale	Dirigente Settore 12 SVILUPPO DEL TERRITORIO
3 - Continuiamo ad occuparci della bellezza della città	Facciamo rete per il commercio e il turismo	Sviluppare il distretto urbano del commercio di Novara coinvolgendo le imprese del territorio	Sviluppare il distretto urbano del commercio di Novara coinvolgendo le imprese del territorio	Dirigente Settore 12 SVILUPPO DEL TERRITORIO
3 - Continuiamo ad occuparci della bellezza della città	Più verde a Novara	Potenziare il patrimonio di parchi e giardini come leva di sostenibilità	Restauro, valorizzazione e messa in sicurezza di parchi e giardini	Dirigente Settore 10 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CURA DELLA CITTÀ
3 - Continuiamo ad occuparci della bellezza della città	Sicuro è bello	Dare una risposta al bisogno di sicurezza dei cittadini	Contrasto all'illegalità	Dirigente Settore 7 POLIZIA MUNICIPALE
3 - Continuiamo ad occuparci della bellezza della città	Sicuro è bello	Dare una risposta al bisogno di sicurezza dei cittadini	Miglioramento organizzativo del Comando di Polizia Municipale attraverso la semplificazione delle procedure e il recupero dell'efficienza interna dell'ente	Dirigente Settore 7 POLIZIA MUNICIPALE
3 - Continuiamo ad occuparci della bellezza della città	Sicuro è bello	Dare una risposta al bisogno di sicurezza dei cittadini	Implementazione sistema di videosorveglianza	Dirigente Settore 2 SMART CITY E ATTRATTIVITA' CULTURALE DELLA CITTA'
4 - La città cresce in modo sostenibile	Valorizzazione del territorio, trasformazione e rigenerazione urbana	Nuovo Piano Regolatore Generale	Partnership con gli Ordini professionali del territorio	Dirigente Settore STAFF NUOVO PIANO REGOLATORE
4 - La città cresce in modo sostenibile	Valorizzazione del territorio, trasformazione e rigenerazione urbana	Nuovo Piano Regolatore Generale	Partnership con gli Ordini professionali del territorio Partnership con	Dirigente Settore STAFF NUOVO PIANO REGOLATORE

			IRES Piemonte e UPO per le indagini di carattere sociale ed economiche per il PRG	
4 - La città cresce in modo sostenibile	Valorizzazione del territorio, trasformazione e rigenerazione urbana	Nuovo Piano Regolatore Generale	Avvio della redazione dell'analisi dello stato di attuazione del PRG vigente.	Dirigente Settore STAFF NUOVO PIANO REGOLATORE
4 - La città cresce in modo sostenibile	Valorizzazione del territorio, trasformazione e rigenerazione urbana	Nuovo Piano Regolatore Generale	Adeguamento del PRG alla normativa RIR <Rischio d'Incidente Rilevante>	Dirigente Settore 12 SVILUPPO DEL TERRITORIO
4 - La città cresce in modo sostenibile	Valorizzazione del territorio, trasformazione e rigenerazione urbana	Nuovo Piano Regolatore Generale	Approvazione PPE con contestuale Variante Parziale Ordinaria relativa al sub. Ambito A42a <di nuova formazione quale parte dell'attuale A42> per l'insediamento di un'attività produttiva - logistica.	Dirigente Settore 12 SVILUPPO DEL TERRITORIO
4 - La città cresce in modo sostenibile	Valorizzazione del territorio, trasformazione e rigenerazione urbana	Nuovo Piano Regolatore Generale	Ipotesi di PPE con modificazione al PRG per l'attivazione dell'area del Centro d'Interscambio T3b - Pernate	Dirigente Settore 12 SVILUPPO DEL TERRITORIO
4 - La città cresce in modo sostenibile	Valorizzazione del territorio, trasformazione e rigenerazione urbana	Nuovo Piano Regolatore Generale	Approvazione variante n. 2 al Piano Particolareggiato relativo all'attuazione delle aree produttive e logistiche del quadrante nord ovest della Città di Novara - ambito T12 con contestuale Variante Semplificata SUAP ai sensi dell'art. 17 bis co. 4 della L.R. 56/77 e smi e dell'art. 8 del D.P.R. 160/2010 e	Dirigente Settore 12 SVILUPPO DEL TERRITORIO

			s.m.i. "Progetto per la realizzazione di nuovi parcheggi privati e di n. 2 rotatorie"	
4 - La città cresce in modo sostenibile	Valorizzazione del territorio, trasformazione e rigenerazione urbana	Nuovo Piano Regolatore Generale	Approvazione di variante urbanistica parziale ex art. 17, comma 5, della L.R. 5.12.1977 n. 56 e s.m.i. inerente l'inserimento della destinazione d'uso relativa alla somministrazione di alimenti e bevande per i locali adibiti a mensa universitaria nel complesso sito in via Perrone.	Dirigente Settore 12 SVILUPPO DEL TERRITORIO
4 - La città cresce in modo sostenibile	Valorizzazione del territorio, trasformazione e rigenerazione urbana	Il riuso delle risorse urbane	Valorizzazione del territorio e trasformazione urbana	Dirigente Settore STAFF DIREZIONALE
4 - La città cresce in modo sostenibile	Valorizzazione del territorio, trasformazione e rigenerazione urbana	Il riuso delle risorse urbane	Progetto "MYC"	Dirigente Settore STAFF DIREZIONALE
4 - La città cresce in modo sostenibile	Una città più vivibile in tutti i quartieri	Curare la città esistente e gli spazi urbani	Restauro, valorizzazione e rifunionalizzazione di contenitori socio-culturali	Dirigente Settore 9 LAVORI PUBBLICI
4 - La città cresce in modo sostenibile	Una città più vivibile in tutti i quartieri	Curare la città esistente e gli spazi urbani	Restauro, valorizzazione e rifunionalizzazione di contenitori socio-assistenziali	Dirigente Settore 9 LAVORI PUBBLICI
4 - La città cresce in modo sostenibile	Una città più vivibile in tutti i quartieri	Curare la città esistente e gli spazi urbani	Mantenimento in efficienza dell'edilizia pubblica	Dirigente Settore 9 LAVORI PUBBLICI
4 - La città cresce in modo sostenibile	Una città più vivibile in tutti i quartieri	Curare la città esistente e gli spazi urbani	Attuazione delle procedure di VAS e VIA connesse agli strumenti di pianificazione e programmazione - Misure per la sostenibilità	Dirigente Settore 10 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CURA DELLA CITTÀ



			ambientale	
4 - La città cresce in modo sostenibile	Una città più vivibile in tutti i quartieri	Curare la città esistente e gli spazi urbani	Tutelare l'ambiente e gli animali	Dirigente Settore 10 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CURA DELLA CITTÀ
4 - La città cresce in modo sostenibile	Una città più vivibile in tutti i quartieri	Curare la città esistente e gli spazi urbani	Miglioramento e controllo dell'inquinamento acustico	Dirigente Settore 10 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CURA DELLA CITTÀ
4 - La città cresce in modo sostenibile	Una città più vivibile in tutti i quartieri	Curare la città esistente e gli spazi urbani	PNRR M2C2 4.1 - Ciclovie urbane - realizzazione di Km. 2 di nuove piste ciclabili	Dirigente Settore 10 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CURA DELLA CITTÀ
4 - La città cresce in modo sostenibile	Una città più vivibile in tutti i quartieri	Curare la città esistente e gli spazi urbani	Completamento e riqualificazione pista ciclabile sull'Agogna fino a via Fleming	Dirigente Settore 10 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CURA DELLA CITTÀ
4 - La città cresce in modo sostenibile	Una città più vivibile in tutti i quartieri	Curare la città esistente e gli spazi urbani	Realizzazione tratto di pista ciclabile di collegamento fra Via San Giulio e rotatoria Largo Alessia Mairati	Dirigente Settore 10 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CURA DELLA CITTÀ
4 - La città cresce in modo sostenibile	Una città più vivibile in tutti i quartieri	Curare la città esistente e gli spazi urbani	Ripristino e riqualificazione del cavalcavia XXV Aprile	Dirigente Settore 10 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CURA DELLA CITTÀ
4 - La città cresce in modo sostenibile	Una città più vivibile in tutti i quartieri	Curare la città esistente e gli spazi urbani	Realizzazione nuovo ponte sul torrente Terdoppio	Dirigente Settore 10 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CURA DELLA CITTÀ
4 - La città cresce in modo sostenibile	Una città più vivibile in tutti i quartieri	Curare la città esistente e gli spazi urbani	Intervento di manutenzione straordinaria delle infrastrutture stradali (ponti e viadotti)	Dirigente Settore 10 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CURA DELLA CITTÀ
4 - La città cresce in modo sostenibile	Una città più vivibile in tutti i quartieri	Curare la città esistente e gli spazi urbani	Realizzazione di pista ciclabile di collegamento Novara Caltignaga	Dirigente Settore 10 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CURA DELLA CITTÀ
4 - La città cresce in modo sostenibile	Una città più vivibile in tutti i quartieri	Curare la città esistente e gli spazi urbani	Riqualificazione via Solferino	Dirigente Settore 10 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CURA DELLA CITTÀ
4 - La città	Una città più	Curare la città	Intervento di	Dirigente Settore 10

crece in modo sostenibile	vivibile in tutti i quartieri	esistente e gli spazi urbani	manutenzione straordinaria delle strade – marciapiedi e sottopasso	SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CURA DELLA CITTÀ
4 - La città cresce in modo sostenibile	Una città più vivibile in tutti i quartieri	Curare la città esistente e gli spazi urbani	Revisione della procedura per la manomissione del suolo pubblico mediante attuazione del regolamento comunale in essere.	Dirigente Settore 10 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CURA DELLA CITTÀ
4 - La città cresce in modo sostenibile	Una città più vivibile in tutti i quartieri	Curare la città esistente e gli spazi urbani	Piano del colore Attività a conclusione dello studio preliminare ed avvio delle procedure di validazione	Dirigente Settore 12 SVILUPPO DEL TERRITORIO
4 - La città cresce in modo sostenibile	Grandi opere - PNRR	Rafforzare il ruolo del Comune all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza	Coordinamento progettazione riconducibile al PNRR	Dirigente Settore STAFF DIREZIONALE
4 - La città cresce in modo sostenibile	Grandi opere - PNRR	Rafforzare il ruolo del Comune all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza	Coordinamento delle operazioni riconducibili all'ambito dell'Asse VI "Sviluppo Urbano Sostenibile" del POR FESR 2014-2020	Dirigente Settore STAFF DIREZIONALE
4 - La città cresce in modo sostenibile	Grandi opere - PNRR	Rafforzare il ruolo del Comune all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza	Riqualficazione ed implementazione dell'edilizia residenziale pubblica	Dirigente Settore 9 LAVORI PUBBLICI
4 - La città cresce in modo sostenibile	Grandi opere - PNRR	Rafforzare il ruolo del Comune all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR - Analisi tecnico/economica per compilazione dossier di candidatura per i bandi FUTURA-LA SCUOLA PER L'ITALIA DI DOMANI	Dirigente Settore 9 LAVORI PUBBLICI

4 - La città cresce in modo sostenibile	Grandi opere - PNRR	Rafforzare il ruolo del Comune all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza	Riqualificazione ed implementazione degli impianti sportivi	Dirigente Settore 9 LAVORI PUBBLICI
4 - La città cresce in modo sostenibile	Il riordino della mobilità	Pianificare la mobilità in modo razionale ed efficace	Favorire una mobilità più sicura	Dirigente Settore 7 POLIZIA MUNICIPALE
5 - La città cresce in modo sostenibile	Affrontiamo insieme la sfida della sostenibilità	Promuovere la mobilità sostenibile	Piano Urbano della Logistica Sostenibile (PULS)	Dirigente Settore 12 SVILUPPO DEL TERRITORIO
5 - La città cresce in modo sostenibile	Affrontiamo insieme la sfida della sostenibilità	Promuovere la mobilità sostenibile	Piano Generale del Traffico Urbano (PGTU)	Dirigente Settore 12 SVILUPPO DEL TERRITORIO
5 - La città cresce in modo sostenibile	Affrontiamo insieme la sfida della sostenibilità	Potenziare la raccolta differenziata dei rifiuti	Miglioramento del sistema di raccolta dei rifiuti, di spazzamento e pulizia stradale	Dirigente Settore 10 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CURA DELLA CITTÀ
6 - Il Comune si rinnova	Sosteniamo l'impegno e la passione di chi lavora per i cittadini	Piano di rafforzamento amministrativo	L'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa - promozione della legalità e dell'integrità dell'azione amministrativa	Dirigente SEGRETERIA GENERALE
6 - Il Comune si rinnova	Sosteniamo l'impegno e la passione di chi lavora per i cittadini	Piano di rafforzamento amministrativo	L'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa - implementazione della trasparenza nella struttura comunale	Dirigente SEGRETERIA GENERALE
6 - Il Comune si rinnova	Sosteniamo l'impegno e la passione di chi lavora per i cittadini	Piano di rafforzamento amministrativo	Informazione e partecipazione	Dirigente Settore 2 SMART CITY E ATTRATTIVITA' CULTURALE DELLA CITTA'
6 - Il Comune si rinnova	Sosteniamo l'impegno e la passione di chi lavora per i cittadini	Piano di rafforzamento amministrativo	Rappresentanza e difesa del Comune nelle cause e negli affari giudiziari in materia civile, amministrativa e tributaria. Deflazione del	Dirigente AVVOCATURA COMUNALE

			contenzioso civile amministrativo e tributario.	
6 - Il Comune si rinnova	Sosteniamo l'impegno e la passione di chi lavora per i cittadini	Piano di rafforzamento amministrativo	Gestione del contenzioso in materia di sinistri e dei processi civili e penali.	Dirigente AVVOCATURA COMUNALE
6 - Il Comune si rinnova	Sosteniamo l'impegno e la passione di chi lavora per i cittadini	Piano di rafforzamento amministrativo	Trasparenza sostanziale	Dirigente Settore 06 RISORSE FINANZIARIE
6 - Il Comune si rinnova	Sosteniamo l'impegno e la passione di chi lavora per i cittadini	Piano di rafforzamento amministrativo	Governance delle Società e degli Enti partecipati	Dirigente Settore 06 RISORSE FINANZIARIE
6 - Il Comune si rinnova	Sosteniamo l'impegno e la passione di chi lavora per i cittadini	Piano di rafforzamento amministrativo	Piano di rafforzamento amministrativo - Valorizzazione del capitale umano - Strumenti di welfare	Dirigente Settore 01 ORGANIZZAZIONE RISORSE UMANE, CUC
6 - Il Comune si rinnova	Sosteniamo l'impegno e la passione di chi lavora per i cittadini	Piano di rafforzamento amministrativo	Piano di rafforzamento amministrativo - Valorizzazione del capitale umano	Dirigente Settore 01 ORGANIZZAZIONE RISORSE UMANE, CUC
6 - Il Comune si rinnova	Sosteniamo l'impegno e la passione di chi lavora per i cittadini	Piano di rafforzamento amministrativo	Valorizzazione delle persone e dei processi	Dirigente Settore 01 ORGANIZZAZIONE RISORSE UMANE, CUC
6 - Il Comune si rinnova	Sosteniamo l'impegno e la passione di chi lavora per i cittadini	Piano di rafforzamento amministrativo	Valorizzazione delle misure di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare	Dirigente Settore 01 ORGANIZZAZIONE RISORSE UMANE, CUC
6 - Il Comune si rinnova	Sosteniamo l'impegno e la passione di chi lavora per i cittadini	Piano di rafforzamento amministrativo	Gestione delle procedure di gara dell'Ente con particolare riguardo alle iniziative finanziate dal PNRR	Dirigente Settore 01 ORGANIZZAZIONE RISORSE UMANE, CUC
6 - Il Comune si rinnova	Sosteniamo l'impegno e la passione di chi lavora per i cittadini	Piano di rafforzamento amministrativo	Gestione attività contrattuale dell'Ente	Dirigente Settore 01 ORGANIZZAZIONE RISORSE UMANE, CUC
6 - Il Comune si rinnova	Manteniamo i conti in ordine, semplifichiamo la	Gestire, mantenere, incrementare il	Ricognizione immobili comunali finalizzata alla	Dirigente Settore 11 SVILUPPO DEL PATRIMONIO

	burocrazia	patrimonio immobiliare del Comune	regolarizzazione catastale degli stessi ed alla acquisizione di Attestato di Prestazione Energetica	IMMOBILIARE.
6 - Il Comune si rinnova	Manteniamo i conti in ordine, semplifichiamo la burocrazia	Gestire, mantenere, incrementare il patrimonio immobiliare del Comune	Procedura informatizzata "Gestionale patrimonio, concessioni, locazioni, comodati"	Dirigente Settore 11 SVILUPPO DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE.
6 - Il Comune si rinnova	Manteniamo i conti in ordine, semplifichiamo la burocrazia	Gestire, mantenere, incrementare il patrimonio immobiliare del Comune	Acquisizione aree destinate a standard urbanistico in attuazione obbligo derivante da convenzione urbanistica	Dirigente Settore 11 SVILUPPO DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE.
6 - Il Comune si rinnova	Manteniamo i conti in ordine, semplifichiamo la burocrazia	Gestire, mantenere, incrementare il patrimonio immobiliare del Comune	Trasformazione del diritto di superficie in diritto di proprietà nelle aree PEEP già previste nei Piani delle Alienazioni	Dirigente Settore 11 SVILUPPO DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE.
6 - Il Comune si rinnova	Manteniamo i conti in ordine, semplifichiamo la burocrazia	Gestire, mantenere, incrementare il patrimonio immobiliare del Comune	Piano delle Alienazioni e valorizzazioni 2023 - 2025	Dirigente Settore 11 SVILUPPO DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE.
6 - Il Comune si rinnova	Manteniamo i conti in ordine, semplifichiamo la burocrazia	Gestire le risorse dell'Ente in modo equo ed efficiente	Emergenza sanitaria da Covid-19: riflessi finanziari. Perdite di gettito, minori spese, maggiori spese. Rendicontazione utilizzo Fondo per l'esercizio delle funzioni degli enti locali - Rendicontazione finale in relazione al 2022 - da certificare nel 2023. Certificazione relativa alle maggiori spese per utenze (energia elettrica e riscaldamento) e	Dirigente Settore 06 RISORSE FINANZIARIE

			utilizzo contributo specifico statale	
6 - Il Comune si rinnova	Manteniamo i conti in ordine, semplifichiamo la burocrazia	Gestire le risorse dell'Ente in modo equo ed efficiente	Monitoraggio costante della situazione economico-finanziaria dell'Ente	Dirigente Settore 06 RISORSE FINANZIARIE
6 - Il Comune si rinnova	Manteniamo i conti in ordine, semplifichiamo la burocrazia	Gestire le risorse dell'Ente in modo equo ed efficiente	Controllo e monitoraggio della spesa per utenze	Dirigente Settore 06 RISORSE FINANZIARIE
6 - Il Comune si rinnova	Manteniamo i conti in ordine, semplifichiamo la burocrazia	Gestire le risorse dell'Ente in modo equo ed efficiente	Miglioramento dei servizi legati al funzionamento degli uffici comunali	Dirigente Settore 06 RISORSE FINANZIARIE
6 - Il Comune si rinnova	Manteniamo i conti in ordine, semplifichiamo la burocrazia	Efficientare il sistema delle entrate e implementazioni e azioni di recupero dell'evasione fiscale e tributaria	Efficientare il sistema delle entrate e implementare azioni di recupero dell'evasione fiscale e tributaria - Perseguimento dell'equità fiscale.	Dirigente Settore 07 POLITICHE FISCALI
6 - Il Comune si rinnova	Manteniamo i conti in ordine, semplifichiamo la burocrazia	Efficientare il sistema delle entrate e implementazioni e azioni di recupero dell'evasione fiscale e tributaria	Efficientare il sistema delle entrate e implementare azioni di recupero dell'evasione fiscale e tributaria - Nuovi strumenti di compliance fiscale.	Dirigente Settore 07 POLITICHE FISCALI

### 2.3 ANTICORRUZIONE

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

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

Nella seduta del 17 gennaio 2023, il Consiglio dell'Anac ha approvato il Piano nazionale anticorruzione, valido per il triennio 2023-2025.

Il Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2023-2025 del Comune di Novara è ricompreso nel presente PIAO, in allegato quale parte integrante.

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

## SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### Struttura Organizzativa

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

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

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

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

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

- Sindaco
- Direttore Generale
- Segretario Generale

Alla Direzione Strategica sono affidate le seguenti funzioni:

- a) Pianifica l'attività del Comune per realizzare il Programma di Governo, approvato dal Consiglio Comunale, nei documenti previsionali e programmatici di bilancio.
- b) Realizza l'integrazione tra indirizzi politici ed attività gestionale, definendo i contenuti di programmi e

progetti, finalizzata all'elaborazione del Piano esecutivo di gestione.

c) Persegue livelli ottimali di efficacia e di efficienza, secondo le direttive impartite dal Sindaco.

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

La Direzione Operativa comprende le seguenti figure:

- Direttore Generale
- Segretario Generale

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

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

- Il **Direttore Generale** è il soggetto che realizza il punto di coesione tra gli indirizzi di governo e la gestione. E' di supporto nell'attività di pianificazione e programmazione del Sindaco e della Giunta Comunale nonché per il controllo dei risultati della gestione dei servizi che agiscono per il raggiungimento degli obiettivi gestionali definiti nella Relazione Previsionale e Programmatica ed esplicitati nel Piano Esecutivo di Gestione e nel Piano dettagliato degli Obiettivi.
- Il **Segretario Generale** è il soggetto al quale il Sindaco si affida per garantire la legittimità degli atti amministrativi del Comune, attraverso compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle Leggi, allo Statuto ed ai Regolamenti; è riferimento per l'attività contrattuale dell'Ente (appalti e contratti), tenuto conto della potestà di rogare i contratti nei quali il Comune è parte, nonché per l'organizzazione e la comunicazione istituzionale interna ed esterna del Comune.

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

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

Al Settore è preposto un Dirigente.

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

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

Alle Unità Organizzative di norma è preposto un dipendente inquadrato nell'Area dei Funzionari Elevata Qualificazione (ex categoria D) titolare di posizione organizzativa.

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



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

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

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

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

### **Strutture di Staff, Strutture Specialistiche, Gruppi di Lavoro**

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

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

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

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

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

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

### **Organigramma**

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

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

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

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

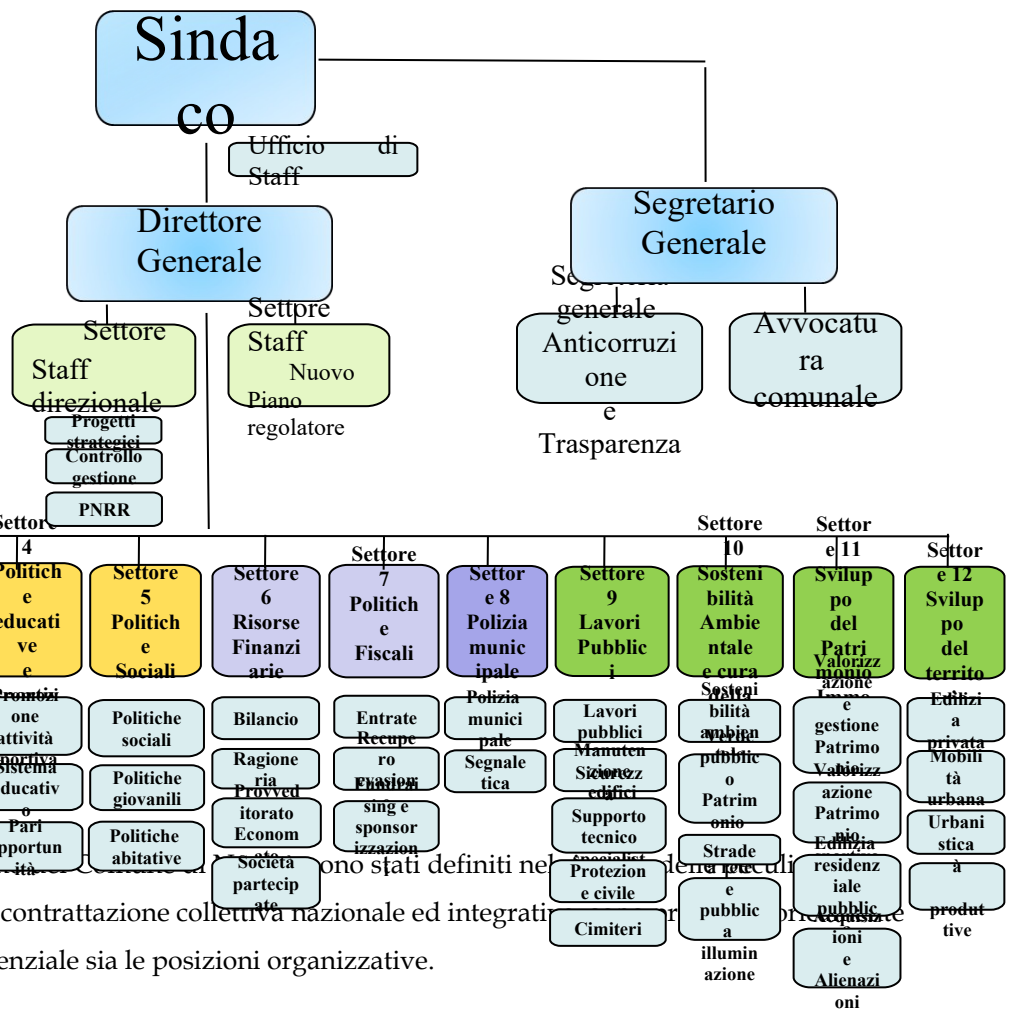
### Macrostruttura

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



## COMUNE DI NOVARA

### ORGANIGRAMMA



### Dirigenza

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

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

### Posizioni Organizzative

Nel vigente regolamento di organizzazione è normata l'Area delle Posizioni Organizzative.

L'Area delle Posizioni Organizzative vigente è stata istituita con determina dirigenziale n.138 del 22/06/2022. Le posizioni organizzative si collocano come organi amministrativi/ tecnici intermedi di responsabilità diretta di prodotto e di risultato tra la dirigenza ed i dipendenti e sono attribuite al personale di ruolo con contratto a tempo indeterminato "full time" appartenente all'Area Funzionari Elevata Qualificazione (ex categoria D).

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

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

SETTORE 9 LAVORI PUBBLICI	32 - UOC: prevenzione e protezione dai rischi, sicurezza nei luoghi di lavoro e impianti di sicurezza comunali
	33 - UOC: supporto amministrativo
	34 - UOC: cimiteri cittadini - protezione civile
	35 - UOC: interventi edilizia sportiva e coordinamento sicurezza
	36 - UOC: interventi edilizia scolastica ed edilizia pubblica
	37 - UOC: interventi strategici
	38 - UOC: interventi edilizi sui beni culturali
SETTORE 10 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CURA DELLA CITTÀ	39 - UOC: progettazione strade
	40 - UOC: parchi giardini e patrimonio arboreo
	41 - UOC: tutela ambientale
SETTORE 11 SVILUPPO DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	42 - UOC: gestione del patrimonio e alienazioni
SETTORE 12 SVILUPPO DEL TERRITORIO - MOBILITÀ	43 - UOC: sportelli unificati - tutela del paesaggio - vigilanza sulle convenzioni SUE
	44 - UOC: edilizia privata
	45 - UOC: urbanistica progetti speciali
	46 - UOC: pianificazione mobilità urbana
	47 - UOC: commercio e artigianato

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

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

Area (ex CATEGORIA)	FATTISPECIE	ELEMENTI VALUTABILI anche singolarmente
Funzionari EQ (ex D)	Funzioni ad elevata specializzazione, comprovata da specifici titoli professionali, e di concorso decisionale collegata alla realizzazione di piani di attività e programmi comportanti la gestione di budget e la preposizione ad uffici.	Dipendenti coordinati Complessità processi operativi e delle attività amministrative e tecniche assegnate Grado di autonomia nel lavoro svolto Rilevanza dell'interazione con le altre strutture dell'ente Complessità dei profili di utenza interna Rilevanza esterna delle attività
Funzionari EQ (ex D)	Funzioni che comportano la responsabilità di procedimento o sub procedimenti amministrativi e tecnici destinati a produrre effetti finali verso l'esterno	Complessità e rilevanza dei processi operativi e delle attività amministrative e tecniche assegnate Grado di autonomia nel lavoro svolto Rilevanza delle attività gestite Rilevanza del livello di relazioni gestite
Istruttori / operatori specializzati (ex C /B3)	Funzioni specialistiche.	Complessità e rilevanza delle procedure tecniche, e o amministrative, e o delle attività gestite. Grado di autonomia nel lavoro svolto
Istruttori / operatori specializzati (ex C /B3)	Funzioni che comportano la gestione di squadre	È definita squadra l'organizzazione del lavoro che comporti la funzione di un caposquadra - responsabile di cucina, o di almeno 2 operai -aiuto cuoche anche di parigrado
tutte le aree	Funzioni di preposto formalmente	

**Numero dipendenti a tempo indeterminato in servizio al 31/12/2022**

La composizione del personale in servizio alla data del 31 dicembre 2022 registra un iniziale mutamento di tendenza nella consistenza della forza lavoro dell'ultimo decennio. Se in passato si è assistito ad un progressivo invecchiamento della forza lavoro, dovuto sia alle restrizioni sulle assunzioni, determinate da vincoli finanziari imposti alle possibilità di turn over, sia alle difficoltà di reclutamento dovute alla pandemia e, in parte, all'impossibilità di accedere al trattamento pensionistico conseguente alla Riforma Fornero, a partire dal 2021 l'accelerazione dinamica impressa alle procedure di reclutamento inizia a dare i suoi frutti, in modo da tentare di colmare i vuoti di organico più evidenti, se non completamente almeno in minima parte, dovendosi comunque tenere conto delle risorse finanziarie disponibili a bilancio.

Aggiornando i dati rispetto al Documento Unico di Programmazione approvato, che registrava la situazione al 31.12.2021, è possibile verificare che mentre in tale data l'analisi delle classi di età dimostrava come la maggior parte del personale dipendente, oltre il 64% del totale, aveva un'età compresa tra i 51 e i 60 anni e più, al 31.12.2022 la proporzione inizia a diminuire e l'età media complessiva a volgere verso valori al di sotto dei cinquant'anni di età, attestandosi a 49,94 rispetto ai 51 dell'anno precedente.

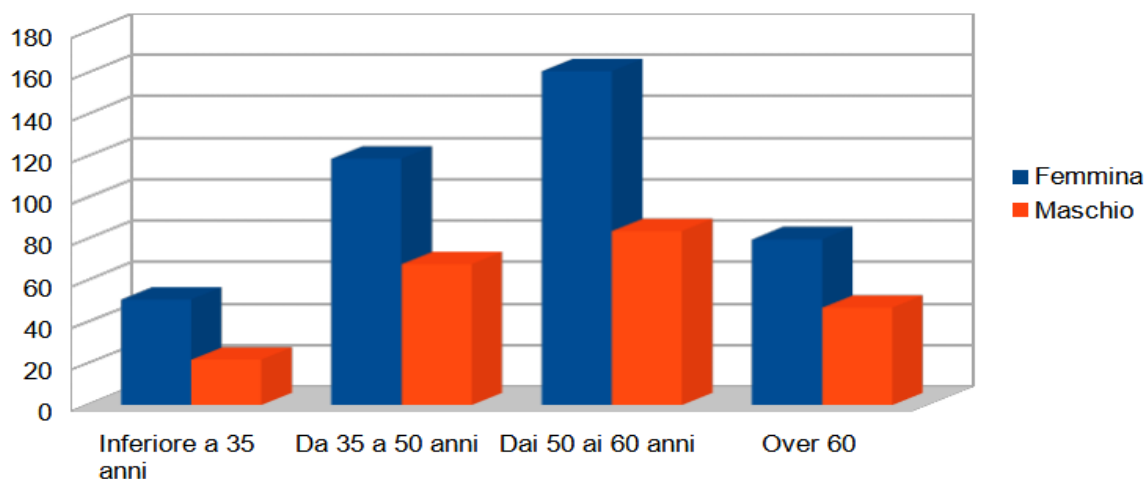
Si propone pertanto il confronto tra la situazione precedente e quella al 31.12.2022:

CLASSI DI ETA' al 31.12.2021	MASCHI %	FEMMINE %	TOTALE
Inferiore a 35 anni	2,358	6,761	<b>9,119</b>
Da 35 a 50 anni	10,063	16,667	<b>26,730</b>
Dai 50 ai 60 anni	14,151	28,931	<b>43,082</b>
Over 60	8,805	12,264	<b>21,069</b>
<b>Totale per genere</b>	<b>35,38%</b>	<b>64,62%</b>	<b>100,00%</b>

CLASSI di ETA' al 31.12.2022	Femmine	Maschi	Totale per fascia
Inferiore a 35 anni	8,07%	3,48%	<b>11,55%</b>
Da 35 a 50 anni	18,83%	10,76%	<b>29,59%</b>
Dai 50 ai 60 anni	25,47%	13,29%	<b>38,77%</b>
Over 60	12,66%	7,44%	<b>20,09%</b>
<b>Totale per genere</b>	<b>65,03%</b>	<b>34,97%</b>	<b>100,00%</b>

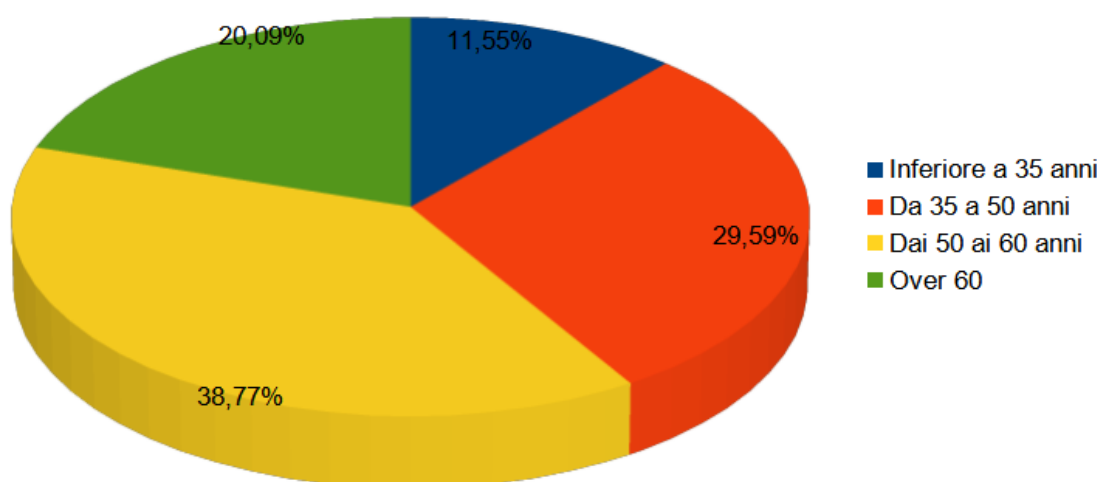
La rappresentazione grafica può rendere più immediatamente evidente la situazione reale:

## DIPENDENTI al 31.12.22 PER ETA' E PER GENERE



L'età, come mostrano i grafici, risulta comunque mediamente elevata, con la maggioranza dei dipendenti concentrati nella fascia 50-60 anni, subito seguita da quella 35-50; Quella degli over 60 (fino a 67) si è leggermente ridotta solo negli ultimi due anni, per le uscite derivanti dall'applicazione della quota 100 e dall'applicazione dell'istituto del pensionamento d'ufficio per coloro che hanno raggiunto il limite massimo di età o di servizio.

## SUDDIVISIONE PER ETA'

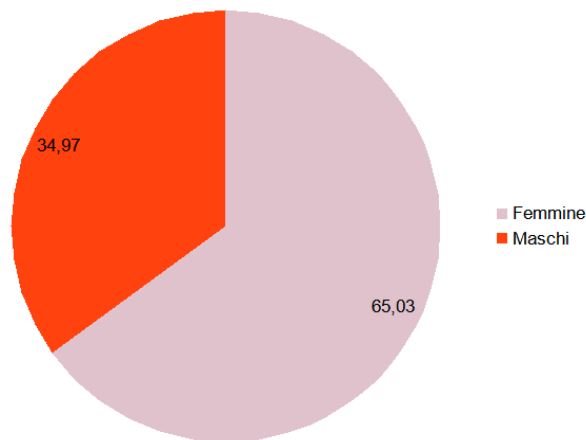


Questi dati, incrociati con il genere e con le percentuali di contratto part-time, denotano una particolare condizione dei bisogni individuali e familiari dei lavoratori nell'arco della loro vita professionale e suggerisce di orientare maggiormente la gestione del personale all'attenzione verso le necessità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

L'effettiva entità numerica della forza lavoro disponibile deve tener conto infatti del riflesso derivante dall'applicazione di alcuni istituti, di derivazione sia normativa che contrattuale, che ne riducono sensibilmente la consistenza come, a titolo puramente esemplificativo, i congedi parentali, le aspettative, i permessi per il diritto allo studio e i benefici di cui alla legge 5 febbraio 1992, n. 104 s.m.i. " *Legge-quadro per*

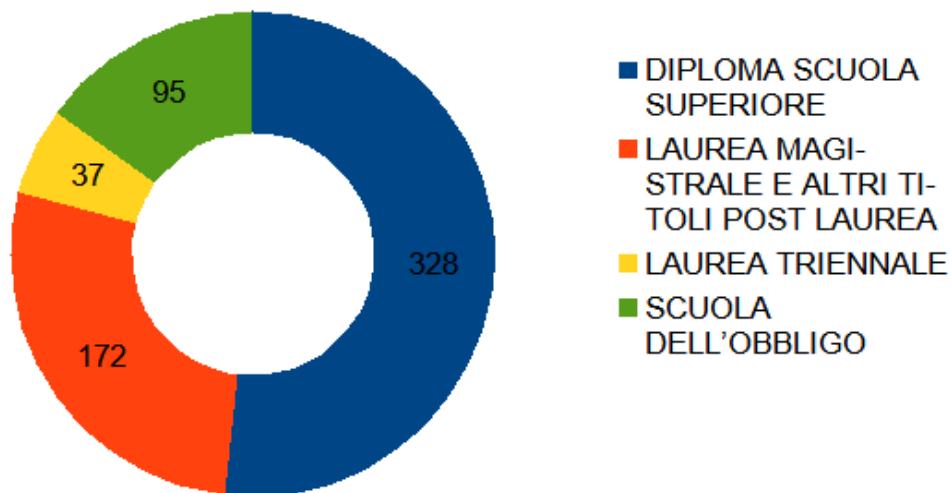
*l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate* che viene incontro alle esigenze di una popolazione sempre più anziana e/o fragile.

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



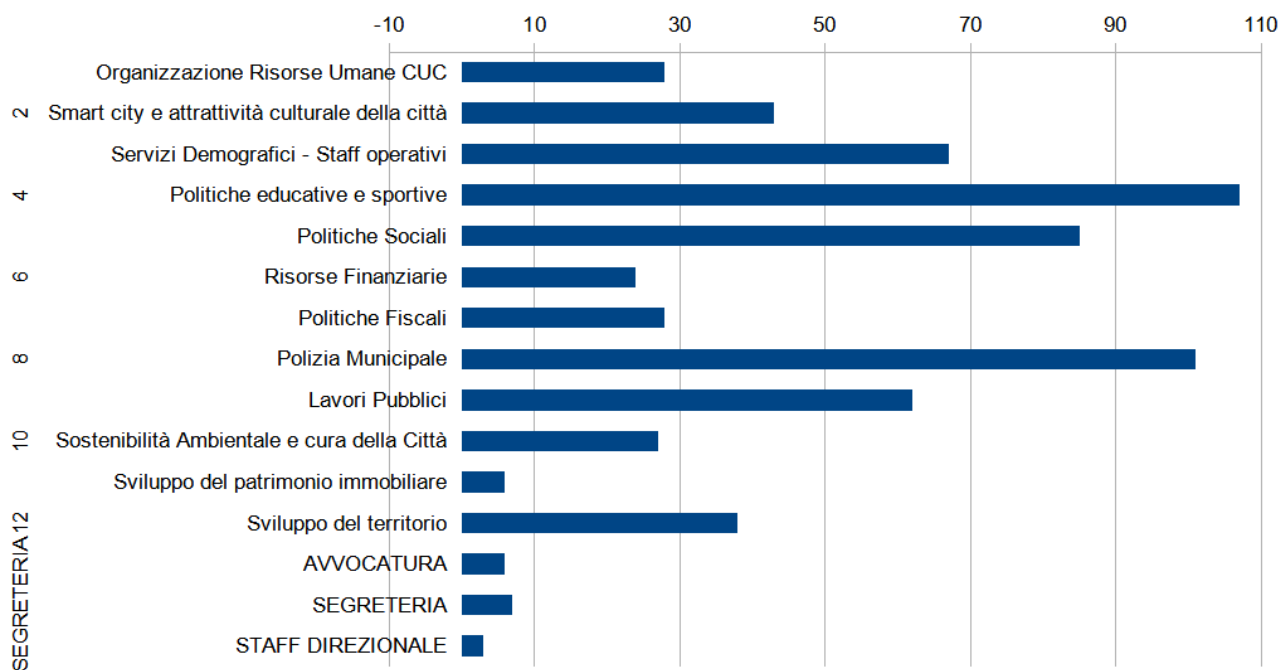
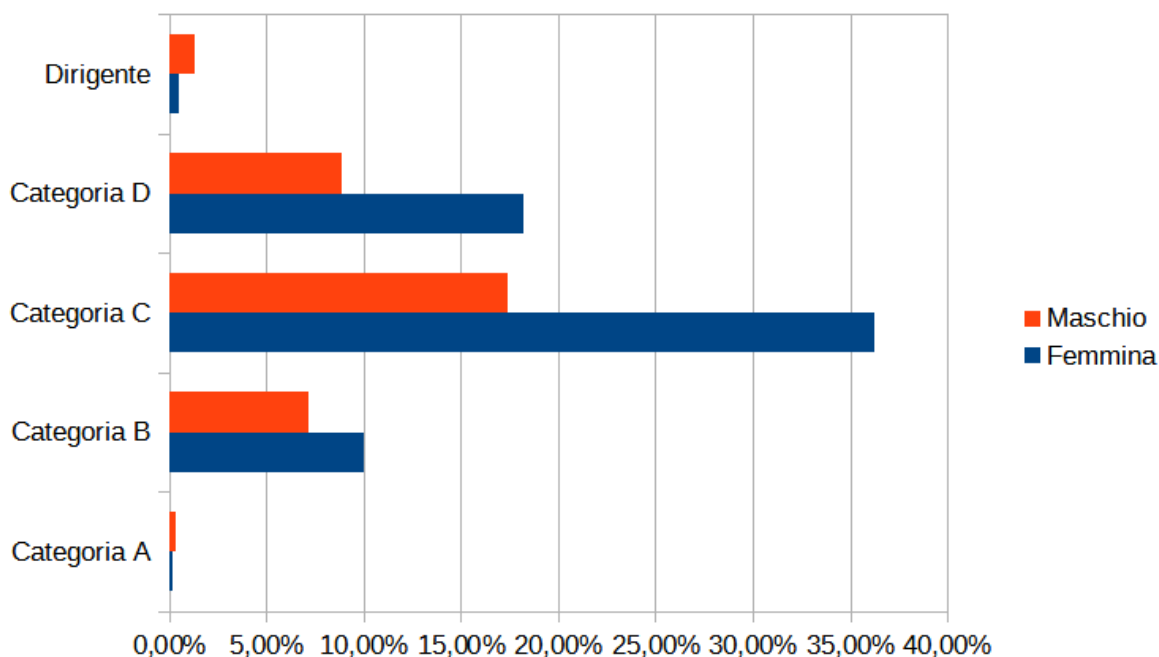
Di pari passo con l'abbassamento dell'età sale progressivamente anche il numero del personale che possiede titoli di studio più elevati rispetto a coloro che hanno frequentato unicamente la scuola dell'obbligo.

### TITOLI DI STUDIO



Le tabelle che seguono riepilogano la situazione del personale in servizio a tempo indeterminato alla data del 31 dicembre 2022 e la sua suddivisione numerica per aree all'interno del Comune.

Posizione %	Femmina	Maschio	Rapporto per categoria
Categoria A	0,16%	0,32%	<b>0,47%</b>
Categoria B	9,97%	7,12%	<b>17,09%</b>
Categoria C	36,23%	17,41%	<b>53,64%</b>
Categoria D	18,20%	8,86%	<b>27,06%</b>
Dirigente	0,47%	1,27%	<b>1,74%</b>
<b>Rapporto per genere</b>	<b>65,03%</b>	<b>34,97%</b>	<b>100,00%</b>



I settori che annoverano la maggiore di consistenza di personale sono quelli che erogano i servizi alla collettività e che presidiano la sicurezza del territorio, in particolare le politiche educative e sportive e le politiche sociali, i servizi demografici e la polizia locale; seguono in posizione intermedia i servizi tecnici mentre vengono infine in subordine come numero di addetti i servizi di staff e di amministrazione.

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Il lavoro agile è per il Comune di Novara una modalità organizzativa diffusa che dopo il primo triennio di sperimentazione si può considerare strutturale.

La modalità operativa del lavoro agile risponde ai seguenti scopi:

GARANTIRE L'EFFICACIA E L'EFFICIENZA DEI SERVIZI:



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

#### RENDERE PIÙ RESILIENTE L'ORGANIZZAZIONE

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

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

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

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

La guida del cambiamento e la dimensione evolutiva attraverso:

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

Il programma operativo di implementazione nel Comune di Novara del lavoro agile quale forma strutturale di erogazione delle prestazioni lavorative può essere declinato secondo i seguenti obiettivi e comportamenti definiti annualmente contestualmente al piano degli obiettivi di cui all'allegato .

L'attivazione del lavoro agile strutturale è definito dall'**accordo di lavoro agile** e dal **progetto individuale**.

Il progetto deve contenere i seguenti elementi indispensabili:

- gli obiettivi da raggiungere e i relativi indicatori che possono essere declinati in obiettivi di crescita della comunità (miglioramento dei servizi, coinvolgimento della città, maggiore vicinanza ai bisogni reali dei cittadini, singoli o associati e delle imprese), obiettivi di crescita personale (valorizzazione talenti,

acquisizione nuove competenze), obiettivi di crescita organizzativa (ripensamento del modo di lavorare), obiettivi di sostenibilità (sociale, ambientale e della mobilità);

- la programmazione di massima delle azioni per raggiungere gli obiettivi;
- le sinergie intra e inter gruppo per garantire il raggiungimento degli obiettivi;
- gli strumenti e risorse da utilizzare o prevedere un piano di sviluppo di strumenti adeguati;
- le modalità di gestione delle relazioni e delle comunicazioni con gli interlocutori di lavoro (tempi e modi);
- il sistema di monitoraggio.

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

La procedura si conclude con la stesura del progetto di gruppo o individuale e la sottoscrizione dell'accordo individuale.

Il Settore Organizzazione Risorse Umane è di supporto e di affiancamento sia per i lavoratori sia per i responsabili.

In collaborazione con i Dirigenti è stato verificato, e non ne è stata, da parte dei dirigenti, richiesta modifica, che la maggior parte delle attività svolte dai dipendenti del Comune di Novara possono essere svolte, anche a rotazione in modalità agile qualora ricorrano le seguenti condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/la dipendente, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- è nella disponibilità del/della dipendente fornita dall'Amministrazione, la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, con l'evasione di tutte le istanze e lo smaltimento di eventuali arretrati, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

**Non** rientrano nelle attività che possono essere svolte in remoto, neppure a rotazione, quelle relative a:

- attività direttive complesse che richiedano la presenza in servizio;
- attività di pronto intervento;
- attività educativa per i servizi da rendere necessariamente in presenza;
- attività ausiliarie da rendere necessariamente in presenza negli asili;
- attività dell'area socio assistenziale svolti a domicilio degli utenti;
- attività della Polizia Locale relative ai servizi da rendere necessariamente in presenza sul territorio;
- personale addetto al front office per le attività che debbono essere svolte in presenza con i cittadini, i professionisti, le imprese;
- attività relativa al controllo accessi;
- attività relativa alla custodia dei beni;

- attività legate al funzionamento degli organi istituzionali (sindaco, giunta comunale , consiglio comunale) da rendere necessariamente in presenza.

#### MISURE ORGANIZZATIVE, REQUISITI TECNOLOGICI E PERCORSI FORMATIVI

Per determinare le attività compatibili con il lavoro agile, si è preso come punto di partenza l'analisi dei processi, dei ruoli e delle competenze.

La valutazione di compatibilità è quindi un processo sempre aperto, dinamico e flessibile.

La valutazione della compatibilità è accompagnata da un bilancio delle competenze dei lavoratori, che è utile anche per altri fini quali ad esempio la rilevazione dei fabbisogni formativi e la mobilità interna.

La fase di monitoraggio dei progetti di lavoro agile avrà ad oggetto anche l'osservanza dei comportamenti.

I valori e i comportamenti attengono ad esempio ai seguenti aspetti: rispetto, flessibilità, cooperazione, pianificazione, ed è possibile fissare indicatori di riferimento quali ad esempio i seguenti.

- rimodulazione e rispetto delle fasce di disponibilità superando il principio all'ordinario orario di lavoro nel limite orario settimanale o mensile;
- definizione del cronoprogramma delle attività e verifica puntuale nella effettuazione delle attività;
- rispetto delle regole, procedure previste;
- evasione delle richieste entro il termine stabilito;
- condivisione, con la frequenza definita, dello stato di avanzamento delle attività.

#### PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

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

Le linee strategiche di azione si caratterizzano:

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

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

Alla base una concezione che anima e indirizza una gestione delle politiche assuntive ancorata ad una modalità programmatico/attuativa strutturalmente ispirata ai principi del dinamismo e della flessibilità. In questa prospettiva il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale viene quindi concepito non come un

documento statico, ma al contrario come un documento che, in corso di attuazione, di volta in volta potrà essere variato in funzione della più efficiente combinazione possibile tra fabbisogni di organico, reale dinamica pensionistica nel Comune, capacità finanziarie assuntive normativamente previste.

Il quadro normativo di riferimento in tema di parametri assunzionali e vincoli di finanza pubblica è stato ridefinito con l'approvazione di disposizioni che hanno dato attuazione a quanto previsto all'art. 33, comma 2 del d.l.30 aprile 2019 n. 34 "Misure urgenti di crescita economica e per la risoluzione di specifiche situazioni di crisi", convertito, con modificazioni, dalla legge 28 giugno 2019 n. 58.

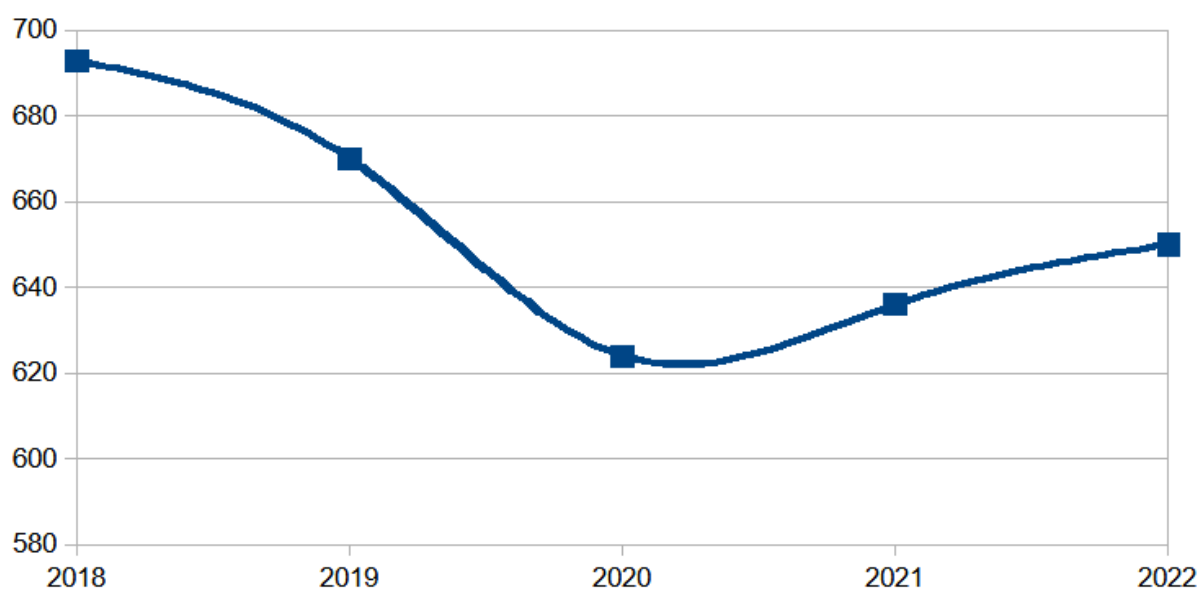
Tali disposizioni normative - DM 17/03/2020 "Misure per la definizione delle capacità assunzionali di personale a tempo indeterminato dei comuni" (pubblicato sulla GU n.108 del 27-04-2020) e Circolare interministeriale del 13/05/2020 - hanno marcato un significativo ed incisivo cambiamento nella definizione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

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

Il decreto delinea capacità differenziate con conseguente classificazione degli enti in 3 diverse fasce attraverso la misurazione del suddetto rapporto spesa di personale/entrate correnti rispetto a valori soglia. Il Comune di Novara, in applicazione della nuova disciplina, è risultato "virtuoso", in quanto il valore del rapporto spesa di personale/entrate correnti, che è stabilito dal DM 17 marzo 2020 (attuativo del DL 34/2019) nella percentuale del 27,60 per i Comuni in fascia demografica da 60.000 a 249.999 abitanti, (soglia "virtuosità"), è stato ampiamente rispettato. Il valore risultante dal rendiconto dell'anno 2022 è stato infatti pari al 25,64%.

Questo posizionamento ha consentito di effettuare assunzioni a tempo indeterminato che comportano un incremento, anche se modesto, delle dotazioni organiche tale da iniziare ad invertire la tendenza al ribasso dell'ultimo quinquennio.

## ANDAMENTO OCCUPAZIONALE



In particolare, relativamente alle figure professionali previste nel piano assunzionale per l'anno 2022 sono state effettuate le seguenti assunzioni, che vengono confrontate con le cessazioni intervenute, dando un saldo positivo di 18 unità.

CATEGORIA	PROFILO	ASSUNTI	CESSATI	SALDO
DIR	Dirigente	3		3
D	Istruttore Direttivo Tecnico	2	3	-1
D	Funzionario amministrativo		2	-2
D	Istruttore Direttivo Amministrativo	10	6	4
D	Educatore Professionale		1	-1
D	Coordinatore pedagogico	2	1	1
D	Istruttore Direttivo Vigilanza	2	3	-1
D	Assistente Sociale	2	1	1
D	Programmatore esperto		2	-2
C	Agenti Polizia Municipale	11	7	4
C	Educatrici	10	8	2
C	Istruttore Amministrativo	26	16	10
C	Programmatore	3	1	2
C	Geometra	12		12

B	Esecutori/ausiliari/collab		14	-14
<b>TOTALE</b>		<b>83</b>	<b>65</b>	<b>18</b>

In coerenza con le modifiche apportate in sede di salvaguardia degli equilibri generali del Bilancio di previsione 2023-2025, ai sensi dell'articolo 193 del Dlgs 267/2000, e all'assestamento generale di cui alla Deliberazione del Consiglio Comunale n. 35 del 8 giugno 2023 per il triennio 2023-2025 le previsioni di assunzione possono essere integrate come di seguito:

**PIANO TRIENNALE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE PER GLI ANNI 2023-2024-2025**

CATEGORIA/ AREA	PROFILO	PROGRAMMAZIONE 2023 adottato con delibera n.131/2023	INTEGRAZIONE PROGRAMMAZIONE ANNO 2023	PROGRAMMAZIONE 2024	PROGRAMMAZIONE 2025	TOTALE
DIR	Dirigente			1		1
D	Istruttore Direttivo Amministrativo	6		2	3	11
D	Istruttore Direttivo Tecnico	9	1		1	11
D	Istruttore Direttivo Vigilanza	1				1
D	Educatore Professionale	3				3
D	Funzionario servizi educativi	1				1
D	Assistente Sociale	3			1	4
C	Educatrici	6	4	1		11
C	Agenti Polizia municipale		5	1		6
C	Istruttore Amministrativo	10		10	3	23
C	Istruttore tecnico Geometra/perito	3	6	2	1	12
C	Programmatore		1			1
B	Operatori	2	1		1	4
<b>TOTALE</b>		<b>44</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>89</b>

**PIANO TRIENNALE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE INTEGRATO CON I POSTI DEDICATI ALLE PROGRESSIONI TRA LE AREE PER GLI ANNI 2023-2024-2025 EX ART. 52, COMMA 1 BIS D.LGS 165/2001 E ART. 15 CCNL 16.11.22**

CAT./ AREA	PROFILO	PROGRAMMAZIONE 2023 COMPLESSIVA	PROGRAMMAZIONE PROGRESSIONE TRA LE AREE ANNO	PROGRAMMAZIONE 2024	PROGRAMMAZIONE PROGRESSIONE TRA LE AREE ANNO 2024	PROGRAMMAZIONE 2025	PROGRAMMAZIONE PROGRESSIONE TRA LE AREE ANNO	TOTALE

			2023				2025	
DIR	Dirigente			1				1
D	Istruttore Direttivo Amm.vo	6	3	2	4	3	4	22
D	Istruttore Direttivo Tecnico	10	1			1		12
D	Istruttore Direttivo Vigilanza	1			2			3
D	Educatore Professionale	3						3
D	Funzionario servizi educativi	1						1
D	Coordinatore pedagogico		1					1
D	Assistente Sociale	3				1		4
D	Istruttore direttivo programmatore esperto		1					1
C	Educatrici	10		1				11
C	Agenti Polizia municipale	5		1				6
C	Istruttore Amministrativo	10		10		3		23
C	Istruttore tecnico Geometra/perito	9		2		1		12
C	Programmatore	1						1
B	Operatori	3				1		4
<b>TOTALE</b>		<b>62</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>105</b>

L'attuale programmazione potrà ulteriormente essere integrata nel caso in cui, nel triennio di riferimento dovessero rendersi vacanti posizioni di lavoro coperte nella dotazione organica per effetto di mobilità verso altre pubbliche amministrazioni o per cessazioni non programmate .

## FORMAZIONE DEL PERSONALE

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

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

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

In particolare il piano formativo definisce:

### ● CONTENUTI DEL PIANO FORMATIVO

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

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

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

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

Specifiche sezioni del Piano sono dedicate alla formazione in materia di:

- anticorruzione e trasparenza, misure obbligatorie previste dal Piano Nazionale Anticorruzione e disposte dal RPCT;

- di sicurezza sul lavoro, misure definite in sede di riunione annuale dal Datore di Lavoro con i Dirigenti

- di etica e codice di comportamento, misure definite dal Dirigente del Settore competente in materia di personale in attuazione del dettato normativo contenuto nel contratto collettivo di lavoro.

I fabbisogni formativi in tali ambiti vengono pertanto individuati, in accordo con il Segretario Generale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e dal Datore di Lavoro con il coinvolgimento del Responsabile del servizio prevenzione e protezione e del nucleo sicurezza.

### ● FORMAZIONE SPECIALISTICA TRASVERSALE

La formazione trasversale specialistica riguarda azioni formative rivolte al personale dipendente di varie categorie e profili professionali sulle materie di più estesa applicazione intersettoriale.



Le azioni formative specialistiche di tipo trasversale programmate per il triennio sono quelle sotto riportate e verranno svolte compatibilmente con le risorse disponibili:

1. AREA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

2. AREA DIGITALIZZAZIONE E CRESCITA COMPETENZE DIGITALI DEL PERSONALE

3. AREA PROMOZIONE DELLA SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO

4. AREA TECNICA GIURIDICA NORMATIVA GENERALE E AREA IMPLEMENTAZIONE REGOLAMENTO (UE) 2016/679 PER IL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI: si tratta di un'area in cui convergono sia la formazione trasversale di livello generale, comune a tutti i servizi, che quella specialistica di aggiornamento e crescita delle competenze per materia. In aggiunta a tale formazione, nel corso dell'anno potranno essere organizzati anche momenti formativi o focus di aggiornamento rivolti al personale interno in occasione di modifiche riguardanti i processi interni o nuovi regolamenti e disposizioni di servizio.

#### **PIANO DELLE AZIONI POSITIVE.**

Il Comune di Novara ha adottato il piano delle azioni positive che illustra le azioni positive che l'Amministrazione intende intraprendere per il triennio 2021 -2023, ai sensi della direttiva n. 2/2019 "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni pubbliche" emanata dal Ministero della funzione pubblica.

Tale direttiva sottolinea il ruolo propositivo e propulsivo delle Amministrazioni pubbliche per la rimozione di ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta, per promuovere e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia, nonché dare attuazione ai principi di parità e di pari opportunità.

Il Piano è :

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

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

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

Il Piano si prefigge di intervenire su alcune aree ritenute strategiche per la realizzazione di politiche di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne.

#### **CONCILIAZIONE VITA LAVORO**

Promuovere la conciliazione come patto tra ente, lavoratrici e lavoratori, come sostegno alla maternità, alla paternità e alla cura in collegamento alle risorse interne ed esterne all'ente, come progetto organico per lo sviluppo di competenze e l'organizzazione di servizi che siano in grado di proporre qualità per lavoratori/lavoratrici e cittadini/cittadine.

## OBIETTIVI GENERALI

- proporre azioni che prendano in considerazione le differenze, le condizioni di donne e uomini all'interno dell'Ente, ponendo al centro dell'attenzione la persona e armonizzando le esigenze dell'Ente con quelle delle dipendenti e dei dipendenti;
- conciliare tempi di vita privata e tempi di lavoro;
- eliminare progressivamente fattori di rigidità alla logica organizzativa;
- prevedere strumenti di flessibilità che rispondano alla necessità di conciliare vita familiare e vita lavorativa, prevenendo situazioni di stress legate alla difficoltà di conciliazione;

## AZIONI SPECIFICHE

### Mobilità sostenibile

Il Mobility manager promuove la gestione della domanda di trasporto che mira a diffondere una cultura che impatti positivamente sull'ambiente.

Gli obiettivi del Mobility manager sono quindi:

- la riduzione dei livelli d'inquinamento, tramite l'introduzione di servizi per la mobilità integrativi e innovativi;
- l'ottimizzazione degli spostamenti sistematici;
- la promozione della mobilità sostenibile.

Il processo di modernizzazione del pubblico impiego spinge dunque verso l'adozione di una nuova mobilità dei dipendenti verso il luogo di lavoro che coniughi flessibilità e condivisione dei mezzi utilizzati.

### Conciliazione

Tipologia oraria flessibile:

Promuovere e favorire una conoscenza delle possibilità di trasformare il proprio rapporto di lavoro da full time in part-time con il proprio dirigente di riferimento nel rispetto dell'obbligo orario contrattuale, in caso di esigenze familiari e personali, così come già indicato nel regolamento di organizzazione del Comune di Novara ROUS.

Promuovere e favorire una conoscenza delle possibilità di concordare con il proprio dirigente di riferimento e nei limiti di compatibilità con le esigenze di servizio forme particolari di flessibilità oraria nell'ambito dell'orario di servizio e nel rispetto dell'obbligo orario contrattuale, in caso di esigenze familiari e personali, così come già indicato nel regolamento di organizzazione del Comune di Novara ROUS.

Diffusione presso tutti i lavoratori/le lavoratrici della conoscenza e utilizzo degli strumenti di tutela previsti nel contratto decentrato vigente che ha ampliato le sfere di tutela

### Ridefinizione del modello organizzativo

In seguito alla dichiarazione dell'OMS dello stato pandemico causato dal diffondersi del virus COVID-19, l'Amministrazione, al fine di garantire la salute dei propri dipendenti e assicurare la continuità dell'azione amministrativa, ha proceduto a potenziare il ricorso alla misura del lavoro a distanza, individuando a tal fine modalità semplificate di accesso al lavoro agile, con riferimento al personale complessivamente inteso, senza distinzione di categoria, di inquadramento e di tipologia del rapporto di lavoro.

In particolare, è stata data la possibilità ai singoli datori di lavoro - nell'esercizio dei poteri datoriali e delle relative responsabilità - di autorizzare il personale complessivamente inteso, avente mansioni compatibili con lo strumento in argomento, a lavorare in modalità agile, ovvero di organizzare l'attività lavorativa da remoto o in sede in modo funzionale rispetto alle necessità specifiche dei singoli Uffici e con l'evolversi della situazione epidemiologica.

È stato poi posto l'accento sull'opportunità, ove possibile, anche ai fini di garantire la copertura degli Uffici e di arginare situazioni di contagio o circoscrivere le medesime, di organizzare l'attività lavorativa in base al principio di rotazione, suddividendo il personale in gruppi da alternare, nello svolgimento dell'attività

lavorativa, tra chi svolge la prestazione presso l'Amministrazione e chi lavora in modalità agile da remoto. A tal fine, sino alla cessazione dello stato di emergenza, l'accesso al lavoro agile è reso possibile mediante modalità semplificate e senza la sottoscrizione dell'accordo individuale.

L'Amministrazione ha adottato uno specifico regolamento sul lavoro agile, ha predisposto il piano operativo del lavoro agile scegliendo questa tipologia di organizzazione come modalità strutturale di organizzazione del lavoro. Il Regolamento e il Pola definiscono:

- a) le attività considerate eseguibili in modalità agile;
- b) la procedura di accesso al lavoro agile e dell'organizzazione degli uffici che ne consegue;
- c) il regime dei lavoratori fragili;
- d) il trattamento giuridico ed economico dei dipendenti nonché il riconoscimento del buono pasto e o del rimborso spese;
- e) le attività formative relative al tema della conciliazione vita-lavoro;
- f) le modalità di rendicontazione delle attività svolte dal dipendente e del controllo operato dal dirigente;
- g) la fruizione e l'uso della strumentazione informatica, sia essa del dipendente o fornita dall'Amministrazione;
- h) le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile.

Il lavoro agile si è dimostrato, a fronte dell'emergenza epidemiologica, un valido strumento atto a garantire adeguati standard di efficienza dell'Amministrazione, nonché una maggiore serenità del personale. Difatti, le attività concettualmente più complesse sono state influenzate positivamente dall'esecuzione delle medesime in un ambiente tranquillo e privo di distrazioni. Tale nuova modalità lavorativa ha spinto, infatti, i dipendenti a confrontarsi con una nuova visione dell'organizzazione del lavoro, dando agli stessi maggiore responsabilità. In relazione ai vantaggi si rileva un minor assenteismo da parte del personale e una maggiore reperibilità dello stesso.

Il Lavoro agile, pertanto, favorisce il rendimento andando incontro alle esigenze organizzative del singolo dipendente, avendo così ricadute positive non soltanto sul benessere organizzativo, ma anche in termini di consumi e costi dell'Amministrazione.

Allo scopo di coordinare l'attività lavorativa svolta dai dipendenti, anche da remoto, si sono dimostrati strumenti particolarmente validi lo spazio di archiviazione personale nel Cloud accessibile tramite Microsoft OneDrive, l'utilizzo di google meet per consentire la condivisione di momenti di scambio tra i dipendenti. L'ampliamento del ricorso al lavoro agile definisce una nuova sfida per l'Amministrazione impegnata nel rintracciare metodologie e criteri univoci volti alla pianificazione e proceduralizzazione delle attività legate alla nuova modalità lavorativa, privilegiando in tal senso un approccio centralizzato e di facile fruizione per gli operatori, siano essi i dirigenti che gli stessi dipendenti.

## CULTURA DI GENERE

Promuovere la cultura di genere come valore dell'azione amministrativa nei confronti dei propri lavoratori/lavoratrici e per i cittadini a cui .

### OBIETTIVI GENERALI

- sviluppare nella gestione delle risorse umane la cultura di genere e della valorizzazione della diversità.

### AZIONI SPECIFICHE

#### Informazione

Costante aggiornamento sulla intranet comunale delle schede della "sezione Personale " relativa ai vari tipi di permesso e congedo;

Predisposizione di una apposita sezione sulla intranet comunale relativa ai permessi e congedi per lavoratori disabili invalidi e per lavoratori che assistono familiari.

#### Parità di Genere

Dalla relazione del CUG emerge come l'amministrazione ponga attenzione nel garantire il rispetto della parità di genere nella costituzione degli organismi collegiali; a tal fine il CUG assume il compito di effettuare la ricognizione generale degli organismi collegiali vigenti all'interno del Comune e richiedere all'Amministrazione il riequilibrio della Parità di Genere laddove sia assente personale femminile; in tal senso un margine di miglioramento è sicuramente rappresentato dal fatto che la presidenza delle commissioni in maniera equilibrata

tra i generi.

Inserire la normativa in materia di pari opportunità e benessere nei programmi formativi a qualsiasi livello di responsabilità.

Linguaggio di Genere

Favorire il rispetto del linguaggio di genere nella comunicazione e negli atti amministrativi dell'ente per garantire le pari opportunità.

## FORMAZIONE DI GENERE

Promuovere la cultura di genere come valore dell'azione amministrativa nei confronti dei propri lavoratori/lavoratrici e per i cittadini.

### OBIETTIVI GENERALI

L'azione prevede la promozione, anche avvalendosi del CUG, di percorsi informativi e formativi che coinvolgano tutti i livelli dell'Amministrazione, inclusi i dirigenti, a partire dalle posizioni apicali, che assumono il ruolo di catalizzatori e promotori in prima linea del cambiamento culturale sui temi della promozione delle pari opportunità e della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Per questa Linea d'azione l'Amministrazione ha tra i suoi obiettivi specifici:

- l'attuazione del Piano della formazione, che prevede percorsi conformi ai principi relativi al contrasto delle discriminazioni e risponde ai fabbisogni formativi conseguenti all'evoluzione del lavoro agile;
- lo svolgimento di analisi di genere dei dati dei dipendenti dell'Amministrazione a supporto delle azioni di promozione delle pari opportunità.

### AZIONI SPECIFICHE

Diffusione della formazione e accesso alla formazione nel rispetto del principio delle pari Opportunità.

Al fine di consentire una maggiore partecipazione alla formazione a tutto il personale, l'Amministrazione ha dato e darà, nel corso del triennio, particolare risalto all'implementazione e al monitoraggio di tutti gli strumenti tecnologici innovativi, tutelando il principio delle pari opportunità di accesso alla formazione.

Inoltre, per diffondere la cultura della pari opportunità e del benessere organizzativo l'Amministrazione si propone di attivare percorsi formativi sulle dinamiche relazionali e sulla conciliazione delle esigenze lavorative e familiari come strumento di sviluppo economico e sociale all'interno dell'amministrazione medesima, nonché sul lavoro agile.

In riferimento alle suddette attività formative l'Amministrazione si impegnerà - in linea anche con il prossimo piano formativo e con quanto previsto dalle linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) - a promuovere corsi finalizzati alla sensibilizzazione di temi quali, la conciliazione dei tempi vita-lavoro (lavoro agile), le pari opportunità e il contrasto alla violenza di genere. A tal fine potranno essere anche organizzate attività con il supporto degli strumenti messi a disposizione dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica e Dipartimento per le pari opportunità e dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Adozione di misure per facilitare il rientro al lavoro del personale che si è assentato dal servizio per lunghi periodi

Al fine di non disperdere le competenze dei dipendenti costretti a lunghi periodi di assenza dal lavoro per motivi personali (es. rientro dalla maternità, malattia o aspettativa per motivi di cura e assistenza familiare) l'Amministrazione si impegnerà, in collaborazione con il CUG, a porre in essere specifici interventi di supporto e tutoraggio operativo al rientro in servizio tramite anche l'organizzazione di percorsi di aggiornamento per il personale.

In particolare, l'intervento sarà mirato all'aggiornamento relativo alle procedure e modalità operative di competenza in modo da mettere a proprio agio il lavoratore/la lavoratrice che riprende il lavoro, rendendolo autonomo ed integrato nel più breve tempo possibile, anche tramite l'affiancamento interno predisposto dal responsabile dell'ufficio di appartenenza.

Interventi di qualificazione e riqualificazione professionale.

Nei casi in cui il lavoratore/la lavoratrice, dopo accertamenti sanitari del Medico competente, sia dichiarato inidoneo o parzialmente non idoneo allo svolgimento della propria mansione e venga quindi destinato ad altra funzione, l'Ufficio di destinazione prevede e programma percorsi di aggiornamento/riqualificazione professionale che permettano, in tale situazione, di dedicarsi con serenità e preparazione alle nuove mansioni, in modo da reintegrarsi senza disagi e senso di emarginazione alle diverse attività lavorative.

## LA TUTELA DELL'AMBIENTE DI LAVORO RISPETTO AL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Conoscere le criticità dell'ambiente di lavoro e valorizzazione forme di tutela della salute organizzativa e del benessere, per prevenire possibili criticità

### OBIETTIVI GENERALI

- evitare il verificarsi di situazioni conflittuali o discriminatorie sul posto di lavoro, determinate da pressioni o molestie, casi di mobbing, atteggiamenti miranti ad avvilito il dipendente, atti vessatori correlati alla sfera privata e/o ogni altra forma di discriminazione;
- prevenire, rilevare e contrastare il fenomeno del mobbing per garantire un ambiente di lavoro sicuro e sereno, favorevole alle relazioni interpersonali;
- valorizzare le buone pratiche di soluzioni organizzative innovative individuate dalle singole strutture per migliorare il clima interno e il benessere organizzativo (a titolo di esempio: sperimentazione di modalità organizzative nella gestione dei turni; collocazione temporale delle riunioni tenendo conto delle esigenze di conciliazione vita lavoro; programmazione delle presenze in servizio tenendo conto delle esigenze di conciliazione vita lavoro in specifici periodi dell'anno quali le festività natalizie e pasquali).

### AZIONI SPECIFICHE

- Aggiornamento analisi del rischio stress correlato;
- Elaborazione di proposte finalizzate alla valorizzazione delle strutture che individuano soluzioni organizzative innovative, coerenti con le linee guida dell'organizzazione e con le norme e disposizioni interne, finalizzate al contrasto di qualsiasi discriminazione e di adozione di azioni volte ad implementare il benessere organizzativo e ad ampliare la concreta applicazione di strumenti di conciliazione;
- Collaborazione con il SPP per lo scambio di informazioni utili ai fini della valutazione dei rischi in un'ottica di genere e dell'individuazione di tutti quei fattori che possono incidere negativamente sul benessere organizzativo;
- Tenere aggiornato il sistema informativo inerente la normativa, le procedure e le azioni di tutela e promozione del benessere organizzativo;
- Mantenere attivo lo sportello di ascolto.

## CONTRASTO DI QUALSIASI FORMA DI DISCRIMINAZIONE E MOLESTIE

Valorizzazione delle buone prassi organizzative volte a prevenire forme di discriminazioni tra lavoratori e lavoratrice.

### OBIETTIVI GENERALI

- Prevenire, rilevare e contrastare il fenomeno del mobbing per garantire un ambiente di lavoro sicuro e sereno, favorevole alle relazioni interpersonali;
- Promuovere il ruolo del CUG all'interno e all'esterno dell'Ente.

### AZIONI SPECIFICHE

- Sensibilizzazione, informazione, formazione contro la violenza di genere;
- Sensibilizzazione, informazione sull'antidiscriminazione per una azione amministrativa non

discriminatoria e basata sui diritti umani nei confronti dei nuovi cittadini e delle nuove cittadine;

- Aggiornare periodicamente i componenti del CUG in materia di benessere organizzativo, pari opportunità e contrasto alle discriminazioni;
- Incentivare le sinergie con i CUG delle altre amministrazioni.

In collaborazione con il CUG, l'Amministrazione prevede attività di prevenzione e sensibilizzazione presso gli uffici, attraverso l'organizzazione di percorsi formativi/informativi contro molestie, discriminazioni e mobbing aventi i seguenti obiettivi:

- 1) sensibilizzazione sul fenomeno del disagio lavorativo e delle vessazioni nei contesti di lavoro utile a riconoscere le molestie morali e psicofisiche;
- 2) individuazione delle forme di malessere che possono colpire il lavoratore;
- 3) informazioni sulle opportunità offerte dagli Sportelli di Ascolto;
- 4) informazioni sui percorsi da intraprendere per chi vive una situazione di disagio a causa di vessazioni in ambito lavorativo.

Nell'attuale momento storico di rinnovo e rilancio della P.A., i Comitati svolgono una fondamentale funzione per la valorizzazione delle diversità, la promozione di azioni positive e l'introduzione di strumenti di flessibilità lavorativa a supporto della conciliazione vita e lavoro.

Essi favoriscono una politica di attenzione alla persona che, partendo dal benessere dei singoli e dell'organizzazione nel suo complesso, mira a mantenere alta la qualità del servizio erogato e la produttività a vantaggio dell'intera collettività.

Ciò posto, l'Amministrazione - riconoscendone l'importanza per la realizzazione di un ambiente lavorativo produttivo, etico e collaborativo - si impegnerà a rafforzarne ulteriormente il ruolo, agevolando lo svolgimento delle funzioni ad esso proprie e promuovendo sinergie con organismi esterni.

In particolare, i CUG delle più importanti amministrazioni pubbliche italiane centrali, nazionali e locali hanno dato vita ad una rete, il "FORUM Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia",

Il FORUM nasce come "azione positiva" per uno scambio di esperienze, competenze e buone prassi tra amministrazioni ed enti molto diversi negli ambiti di competenza di tali organismi, al fine di superare il limite dell'individualità e porre in essere forme di confronto e collaborazione, anche con la Consigliera nazionale di parità o altri soggetti nazionali deputati alla promozione delle pari opportunità.

L'Amministrazione favorirà, altresì, la diffusione delle informazioni sull'attività del CUG tra il personale, tramite una migliore fruibilità dello spazio dedicato al Comitato nella rete intranet.

## SVILUPPO DEL WELFARE AZIENDALE

Sviluppare il welfare aziendale rivolto a tutti i lavoratori/le lavoratrici mediante la concessione di benefici di natura assistenziale e sociale

### OBIETTIVI GENERALI

Definire progetti aziendali per il welfare aziendale sull'esperienza di quanto già attuato per i dipendenti della polizia locale.

Il CUG svolgerà un ruolo propositivo per la ricerca e proposta di ulteriori strumenti che migliorino il benessere dei lavoratori.

### AZIONI SPECIFICHE

#### Convenzioni

Al fine di favorire una migliore conciliazione dei tempi vita-lavoro per i dipendenti, l'Amministrazione attraverso il Cral aziendale si impegnerà a pubblicare, sul sito istituzionale, nuovi avvisi per l'acquisizione di manifestazioni d'interesse a stipulare convenzioni non onerose al fine di offrire, ai dipendenti in servizio, sconti e/o tariffe agevolate per l'acquisto di beni o servizi che rientrino in uno o più dei settori o categorie merceologiche quali ad esempio cultura, sport, servizi di ristoro, servizi medico-sanitari e assistenziali, servizi formativi ed educativi, servizi bancari e finanziari, servizi assicurativi, servizi di trasporto servizi di /parcheggio servizi di mobilità, servizi nel settore della grande distribuzione organizzata, servizi ricreativi e di svago e altri servizi).

Promozione di iniziative di prevenzione e screening

L'amministrazione ha attivato convenzioni con centri diagnostici quali il CDC e la clinica universitaria dell'ospedale maggiore per l'ottenimento di una scontistica negli esami di prevenzione e screening svolti sul libero mercato.

Per salvaguardare la salute dei propri dipendenti, l'Amministrazione si impegnerà, nel triennio di riferimento, a promuovere iniziative di prevenzione mirate all'attivazione di convenzioni con enti e presidi medico-sanitari e all'organizzazione di campagne di sensibilizzazione volte ad incentivare corretti e sani stili di vita.

#### **SEZIONE 4 MONITORAGGIO**

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

In particolare, per quanto concerne la sottosezione "valore pubblico" il monitoraggio si attua tramite approvazione della Nota di Aggiornamento al DUP di competenza del Consiglio Comunale, tramite adozione della relazione su Performance e Valore Pubblico di competenza della Giunta Comunale, tramite relazione sullo stato di avanzamento del Valore pubblico - PIAO - sottosezione 2.1., con scadenza annuale, in capo al Nucleo di Valutazione.

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

Tutte le opere ed i progetti PNRR saranno oggetto di costante e stretto monitoraggio per il rispetto delle MILESTONES e dei TARGET previsti dalla progettualità europea.

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

Il monitoraggio del raggiungimento delle azioni prefissate viene svolto mediante relazione annuale del CUG che viene inviata al dipartimento della funzione pubblica - dipartimento per le pari opportunità, al sindaco, al segretario generale ed all'organismo di valutazione.

Inoltre un monitoraggio sull'andamento dell'attuazione delle azioni positive programmate è svolto anche in collaborazione con la consigliera di parità.