



# **COMUNE DI SAVONA**

## **PIANO INTEGRATO ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2023/2025**

### **PARTE GENERALE**



**INDICE****PARTE GENERALE**

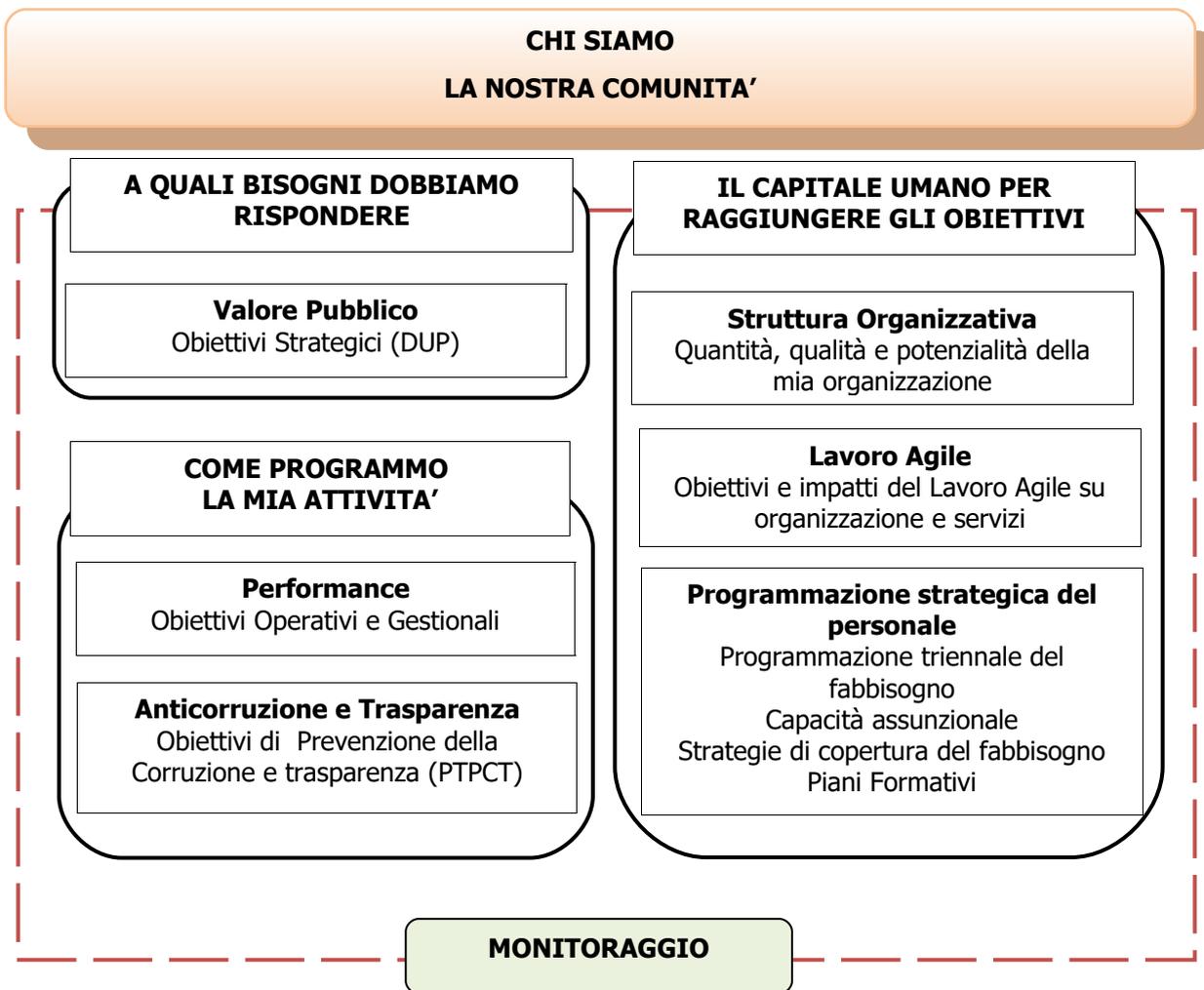
<u>PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE.....</u>	<u>5</u>
<u>Compiti e Responsabilità.....</u>	<u>6</u>
<u>SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA ENTE.....</u>	<u>7</u>
<u>1.1 SCHEDA ANAGRAFICA ENTE.....</u>	<u>7</u>
<u>1.2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....</u>	<u>7</u>
<u>SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....</u>	<u>11</u>
<u>2.1 VALORE PUBBLICO.....</u>	<u>12</u>
• <u>Politiche dell'Ente.....</u>	<u>13</u>
<u>2.2 PERFORMANCE.....</u>	<u>15</u>
<u>2.2.1 Obiettivi specifici ed indicatori di performance.....</u>	<u>16</u>
• <u>Obiettivi di semplificazione, digitalizzazione e reingegnerizzazione dei processi.....</u>	<u>16</u>
• <u>Obiettivi e azioni per la piena accessibilità fisica e digitale.....</u>	<u>19</u>
• <u>Obiettivi di contenimento energetico.....</u>	<u>19</u>
<u>2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....</u>	<u>22</u>
<u>SEZIONE 3 CAPITALE UMANO.....</u>	<u>24</u>
<u>3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....</u>	<u>24</u>
<u>3.1.1 Modello Organizzativo.....</u>	<u>25</u>
<u>3.1.2 Livello di Responsabilità Organizzativa.....</u>	<u>26</u>
<u>3.1.3 Ampiezza media delle Unità Organizzative.....</u>	<u>30</u>
<u>3.1.4 Obiettivi di pari opportunità.....</u>	<u>30</u>
<u>3.1.5 Coerenza dell'organizzazione rispetto agli obiettivi di Valore Pubblico.....</u>	<u>31</u>
<u>3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE.....</u>	<u>32</u>
<u>3.2.1 Stato di attuazione del Lavoro Agile.....</u>	<u>33</u>
<u>3.2.2 Programma di sviluppo del lavoro agile.....</u>	<u>33</u>
<u>3.3 PIANO TRIENNALE DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE.....</u>	<u>35</u>
<u>3.3.1 Stato dell'arte – Dipendenti in al 31/12/2022.....</u>	<u>36</u>
<u>3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane.....</u>	<u>37</u>
<u>3.3.3 Capacità assunzionale.....</u>	<u>38</u>
<u>3.3.4 Strategia di copertura del Fabbisogno.....</u>	<u>40</u>
<u>3.3.5 Piano di Formazione.....</u>	<u>41</u>
<u>SEZIONE 4 - MONITORAGGIO.....</u>	<u>42</u>
<u>4.1 Sottosezione Valore Pubblico.....</u>	<u>43</u>
<u>4.2 Sottosezione Performance.....</u>	<u>43</u>

<a href="#">4.2.1</a>	<a href="#">Soddisfazione degli utenti.....</a>	<a href="#">44</a>
<a href="#">4.3</a>	<a href="#">Sottosezione Rischi corruttivi e Trasparenza.....</a>	<a href="#">44</a>
<a href="#">4.4</a>	<a href="#">Sottosezione struttura organizzativa.....</a>	<a href="#">45</a>
<a href="#">4.5</a>	<a href="#">Sottosezione Lavoro Agile.....</a>	<a href="#">45</a>
<a href="#">4.6</a>	<a href="#">Sottosezione Piano Triennale dei fabbisogni - Formazione.....</a>	<a href="#">45</a>

## PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

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

### Struttura e composizione



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

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

## Compiti e Responsabilità

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

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

## SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA ENTE

### 1.1 SCHEDA ANAGRAFICA ENTE

<b>DENOMINAZIONE ENTE</b>	<b>COMUNE DI SAVONA</b>
<b>INDIRIZZO</b>	<b>CORSO ITALIA, 19</b>
<b>SINDACO</b>	<b>MARCO RUSSO</b>
<b>PARTITA IVA</b>	<b>00318690096</b>
<b>CODICE FISCALE</b>	<b>00175270099</b>
<b>CODICE ISTAT</b>	<b>009056</b>
<b>PEC</b>	<a href="mailto:posta@pec.comune.savona.it">posta@pec.comune.savona.it</a> <a href="mailto:urp@comune.savona.it">urp@comune.savona.it</a>
<b>SITO ISTITUZIONALE</b>	<a href="http://www.comune.savona.it">www.comune.savona.it</a>
<b>ABITANTI (al 31/12/22)</b>	<b>58.777</b>
<b>DIPENDENTI (al 31/12/22)</b>	

### 1.2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

L'individuazione della programmazione strategica e della definizione organizzativa dell'Ente sono strettamente correlate al contesto sociale ed economico della città ed ai rapporti che la stessa - nel suo complesso - ha con i territori circostanti.

Grazie ai dati in possesso del Comune di Savona ed a quelli recentemente resi noti dal Rapporto Fondazione De Mari-Censis "*Realtà e prospettive del territorio savonese: scenari praticabili di sviluppo locale*", presentato il 18 ottobre 2022 nella Sala della Sibilla-Fortezza del Priamar (pubblicato sul sito [www.fondazionedemari.it](http://www.fondazionedemari.it)), è possibile tracciare un quadro d'insieme utile all'analisi del contesto socio-economico ed ambientale nel quale l'Amministrazione del Comune di Savona agisce ed opera.

- **La Città di Savona ed il rapporto con gli altri territori:** la provincia di Savona occupa circa 1500 Km<sup>2</sup> di territorio che va dal mare al confine con la regione Piemonte (province di Cuneo, Alessandria e Asti) e le province liguri di Genova, a levante, e Imperia, a ponente. Pur di medie dimensioni e con comuni demograficamente poco numerosi, ricopre una posizione geografica strategica in quanto rappresenta il più vicino sbocco al mare per diverse regioni italiane: non solo per il Piemonte, direttamente confinante, ma anche per la Lombardia e la Valle d'Aosta. Tale collocazione geografica della provincia e della stessa città di Savona, ha permesso a quest'ultima di iniziare già da alcuni anni, e di proseguire tutt'ora, il progressivo spostamento del

proprio assetto economico dal settore secondario - in precedenza assolutamente preponderante - verso quello terziario.

I porti di Savona e Vado Ligure, snodi del flusso di merci e persone, l'hub di Costa Crociere nel porto turistico di Savona, i collegamenti autostradali diretti - sebbene da migliorare - con il Piemonte, la Lombardia e la Francia, e l'aeroporto di Villanova d'Albenga, stanno assumendo una posizione di crescente importanza per lo sviluppo del turismo, del commercio e, più in generale, del settore terziario, che ottiene via via maggior rilievo anche in rapporto alle altre cittadine della provincia di Savona ed alle altre province liguri.

Come si desume dall'indagine svolta dal Censis, il 45% dei cittadini italiani conosce la città di Savona, la colloca e la correla idealmente alla regione Liguria ed è a conoscenza delle sue caratteristiche principali: il 79,9% di coloro che l'hanno visitata ne dà un giudizio positivo. I luoghi di interesse più conosciuti sono il Centro Storico, il Porto Crociere, il Museo della Ceramica; a seguire, la Cattedrale di N.S. Assunta, la Cappella Sistina, il Museo Sandro Pertini e Renata Cuneo, il Santuario di Nostra Misericordia, il Civico Museo Archeologico, il Monumento ai Caduti "Rintocchi e Memorie" e la Fortezza del Priamar. La presenza del mare resta l'attrattiva di interesse più generale, in particolare per i residenti del Nord Italia, soprattutto per quelli del Nord-Ovest, ma, come si evince dal sondaggio, il patrimonio culturale è oggetto di attenzione sempre crescente.

La percezione esterna a livello nazionale della città di Savona è nel complesso positiva, sia rispetto alla vocazione turistica che in relazione all'attrattività imperniata sulle caratteristiche di piccolo centro "a misura d'uomo" dato, quest'ultimo, assolutamente favorevole per attrarre nuovi residenti.

- **La popolazione:** il dato demografico è rilevante ed imprescindibile ai fini dell'analisi economico-sociale di una comunità individuata ed è alla base di ogni riflessione finalizzata alla definizione di misure volte a soddisfare i bisogni dei cittadini e ad incentivare lo sviluppo territoriale. Savona è la città con il numero più elevato di residenti anziani di tutta Italia: a causa della caduta della natalità, del trasferimento dei giovani e della diminuzione della popolazione residente, compensata solo in minima parte dall'aumento della popolazione straniera, il 29,7% della popolazione residente supera i 65 anni e solo il 10,4% ha dai 0 ai 14 anni.
- **Istruzione:** il Rapporto Fondazione De Mari-Censis evidenzia come la popolazione scolastica della città di Savona rappresenti, con riferimento all'anno scolastico 2020-2021, il 17,8% della popolazione scolastica ligure: 32.666 studenti suddivisi tra scuola dell'infanzia (14,7%), scuola primaria (29,9%), scuola secondaria di I° grado (20,7%), secondaria di I° grado (20,7%) e scuola secondaria di II° (34,8%). Considerando che il dato relativo all'istruzione costituisce elemento utile ai fini della valutazione del benessere e dell'inclusione sociale si può affermare che, in tale ambito, Savona costituisca una realtà fortemente positiva.

I servizi per l'infanzia mostrano livelli elevati di offerta di posti negli asili nido: 31 ogni 100 minori tra 0 e i 2 anni (la soglia minima a livello europeo è del 33%), superiore di 4 punti rispetto al dato nazionale.

I risultati dei test Invalsi, svolti nelle scuole primaria e secondaria di I° grado, evidenziano competenze adeguate degli studenti savonesi rispetto ai dati nazionali connotando, tuttavia, alcune carenze nella lingua inglese.

Il dato reale cambia quando oggetto dell'analisi diviene l'istruzione universitaria. Considerando il territorio savonese, più ampio della sola città di Savona, si nota che solo il 15,2% dei residenti con età superiore ai 25 anni è in possesso di laurea o titolo di formazione post-diploma. Tale percentuale risulta inferiore a quella media regionale (17,6%) e nazionale (17,2%).

Inoltre, molti residenti della provincia di Savona frequentano corsi di laurea in altre regioni e restano lontani dal territorio savonese, anche al momento della scelta dell'attività lavorativa. Infatti, Savona è la provincia italiana con la più bassa percentuale di residenti nella fascia d'età dai 25 ai 40 anni: 14,3% rispetto al dato nazionale del 17,6%.

- **Contesto sociale e terzo settore:** il biennio 2020-2022, caratterizzato dalla pandemia covid-19 e dai contraccolpi che questa ha avuto sull'economia italiana ed europea, ha evidenziato ed acuito il disagio sociale presente nella città di Savona che, a luglio 2022, ha contato la presenza di 5.058 nuclei precettori di reddito di cittadinanza e di pensione di cittadinanza, per un numero complessivo di 9.721 persone. Il dato rapportato a 100 abitanti è di 36,6 persone interessate da dette misure assistenziali e pone la città di Savona all'ottavo posto nella graduatoria delle province del nord Italia. Nel quadro del disagio sociale devono essere collocati altresì il lavoro sottopagato, quello stagionale e quello precario, che non permettono garanzia di continuità di reddito (Fonte Rapporto Censis-Fondazione De Mari-2022).

Speculari, rispetto all'invecchiamento demografico ed al disagio sociale, sono la dinamicità e l'attivismo del Terzo Settore che registra, nella città di Savona, 350 tra imprese sociali, organizzazioni di volontariato, organizzazioni di promozione sociale, enti filantropici e società di mutuo soccorso, dato che testimonia la partecipazione della cittadinanza alle attività senza fini di lucro, solidaristiche e di utilità sociale, mediante volontariato, mutualità o scambio di beni e servizi.

Ulteriori ambiti riconducibili al terzo settore, nei quali la città di Savona spicca per vitalità e partecipazione rispetto all'intera Regione ed all'area del nord-ovest, sono l'offerta culturale, che vede ben 38 strutture museali, monumantali o similari sul territorio, e quella sportiva, con 455 società sportive insistenti a livello comprensoriale.

- **Economia ed occupazione:** il panorama produttivo savonese risulta essere piuttosto variegato. Il settore trainante è ancora l'industria, seguita dal settore terziario (in particolar modo commercio e turismo), dalle costruzioni e dall'agricoltura. I servizi vedono la preponderanza delle attività finanziarie, assicurative e della logistica.

Durante la presentazione del Report del Censis-Fondazione De Mari, è stato evidenziato come nell'anno 2021 le imprese attive, in termini assoluti, siano quelle che svolgono attività legate al commercio (5.834 imprese, pari al 22,3% delle imprese totali), alle costruzioni (5.440, il 20,8%), ai servizi di alloggio e ristorazione (3.588, il 13,7%), all'agricoltura, silvicoltura e pesca (2.946, l'11,2%) ed alle attività manifatturiere (1.641, il 6,3%) . La capillarità è un'altra caratteristica della economia

savonese, visto che si contano 9,8 imprese ogni 1.000 abitanti, dato superiore al dato medio regionale (9,1), a quello della macro-area (8,5) ed anche a quello nazionale (8,8).

I dati relativi all'occupazione evidenziano la centralità del settore terziario nell'economia savonese; infatti, dei 102.571 occupati nel savonese nel 2021, il 75,8% è collocato in tale ambito settoriale (77.715 unità, di cui 25.466 sono collocati nel commercio e turismo), il 14,1% nell'industria in senso stretto (14.431 unità), il 7,2% nelle costruzioni (7.420 unità), il 2,9% nel settore agricolo (3.004 occupati). E se dal 2018 gli occupati nei servizi diminuiscono del -4,1%, nell'industria il taglio è del -9,3%.

Preme evidenziare che, a fronte di una riduzione del tasso di occupazione del 0,4% nel triennio 2018-2021, è stato registrato l'aumento del dato inerente l'occupazione femminile.

Ai fini della programmazione delle misure per lo sviluppo economico del territorio, è sempre importante ricordare che, al netto delle ripercussioni della pandemia da Covid-19, la città di Savona è l'ottava provincia italiana per tasso di turisti: forte delle bellezze naturali e paesaggistiche, del patrimonio culturale ed artistico, del Porto turistico, ricopre un ruolo centrale nel panorama turistico italiano.

- **Infrastrutture di collegamento e trasporto:** la città di Savona e l'intera provincia costituiscono un crocevia fondamentale per i collegamenti da e per la regione Liguria, siano essi stradali, autostradali, ferroviari o marittimi e, nonostante la presenza di molti aeroporti nelle vicinanze (Genova, Torino, Milano Linate, Milano Malpensa e Milano Malpensa 2000), anche aeroportuali.

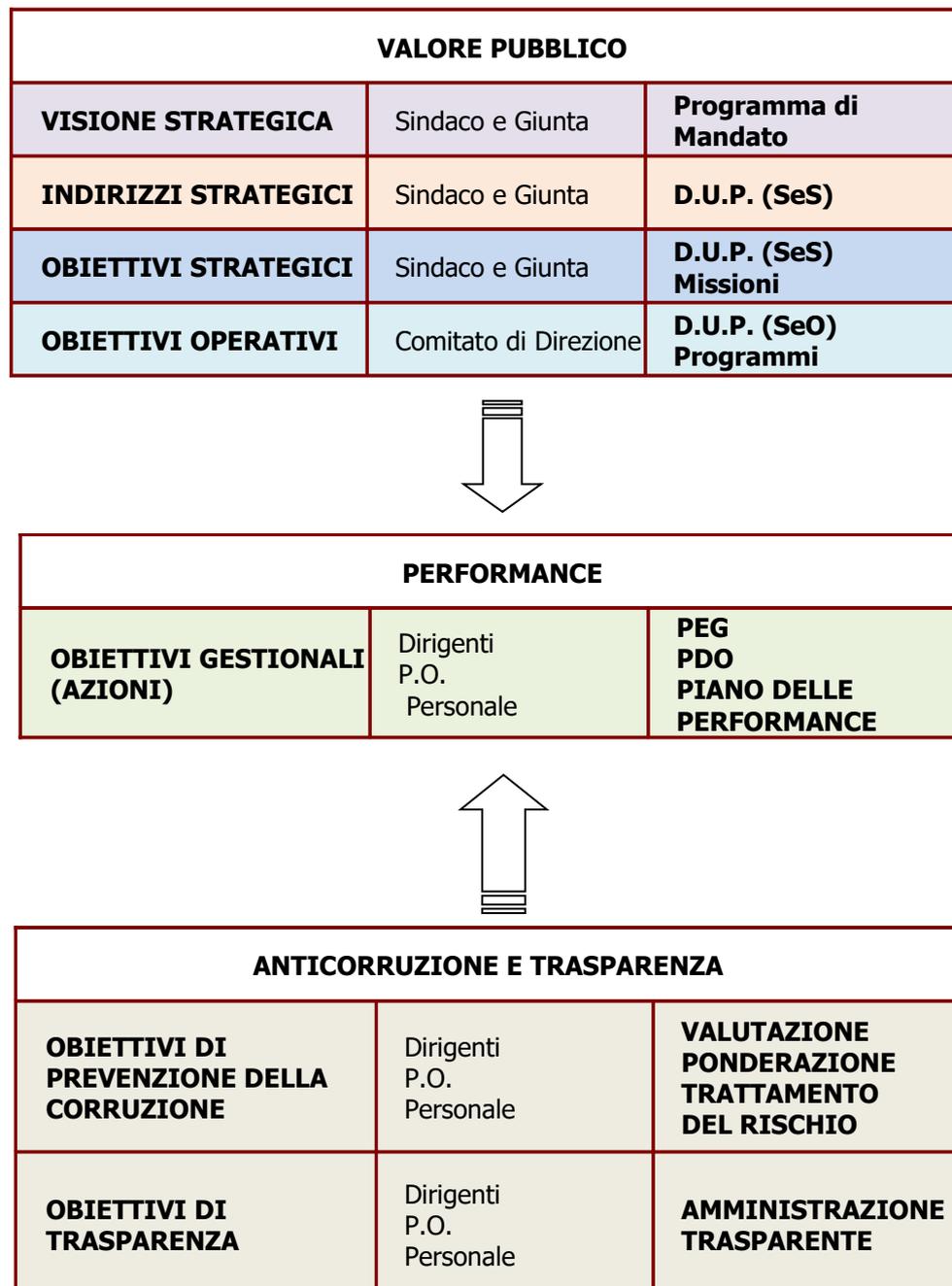
La Provincia di Savona conta le seguenti reti di collegamento:

- le Autostrade A6 Torino-Savona e A10 Ventimiglia-Genova, che si intersecano in prossimità del capoluogo provinciale;
- le strade statali, n. 1 via Aurelia, n. 28 bis del colle di Nava, n. 29 del colle di Cadibona, n. 30 di Val Bormida, n. 334 del Sassello, n. 339 di Cengio, n. 453 della valle Arroscia, n. 490 del colle del Melogno, n. 542 di Pontinvrea e n. 582 del colle di San Bernardo;
- Aeroporto civile di Villanova d'Albenga "Clemente Panero", aperto al traffico civile nazionale e internazionale, con voli che dal centro della penisola giungono in riviera o che dalla provincia di Savona sono diretti in Sardegna;
- le linee ferroviarie Genova-Ventimiglia, Savona-Torino e Savona-Alessandria;
- i porti commerciali di Savona e Vado Ligure e molti porti turistici, compreso quello del capoluogo.

La conformazione del territorio provinciale, caratterizzato dalla vicinanza dei monti al mare, rende difficoltosa la realizzazione e l'adeguamento di infrastrutture efficienti e rispondenti ai nuovi volumi di traffico civile e commerciale. Purtroppo, è assolutamente necessario provvedere al potenziamento delle reti di collegamento provinciali al fine di permettere lo sviluppo strategico, sostenibile per il territorio evitando il rischio di isolamento e sfruttando, invece, la posizione geografica del savonese rispetto a tutto il nord-Ovest e quale collegamento al mare.

## SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

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



## 2.1 VALORE PUBBLICO

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

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

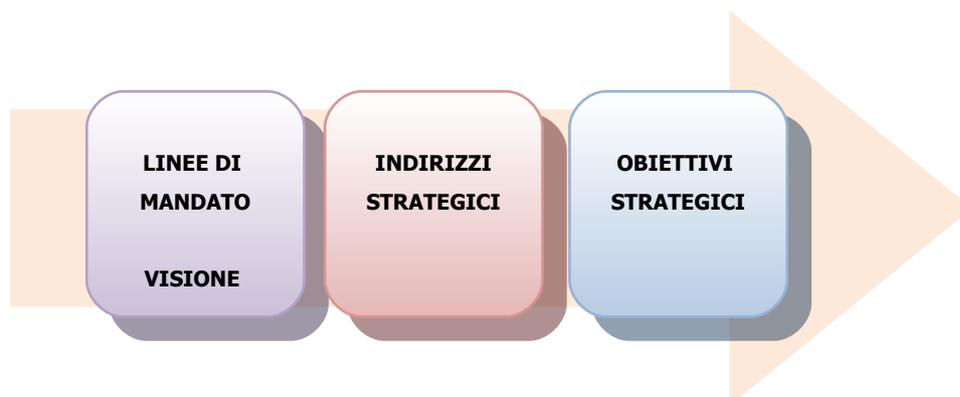
Negli Enti territoriali la definizione dei bisogni della collettività e la produzione dei servizi a beneficio della stessa sono censiti attraverso gli strumenti di programmazione strategica ed economica.

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

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

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

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



## Politiche dell'Ente

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

Per il triennio 2023-2025, è stata approvata, con deliberazione del consiglio comunale n. 6 del 9 marzo 2023, la nota di aggiornamento al Documento unico di programmazione e quindi la versione definitiva delle Sezioni strategica ed operativa dello stesso, a cui si rimanda integralmente.

A partire dagli indirizzi e obiettivi strategici lì definiti, il presente documento rappresenta la filiera di suddivisione molecolare degli stessi, aggregando, per Centri di costo (che ricomprendono le ulteriori indicazioni provenienti dal Bilancio e dal PEG triennali, di pari competenza) e per Centri di Responsabilità (Settori in cui è organicamente parcellizzata l'Amministrazione, come meglio specificato nella Sezione n. 3, dedicata al capitale umano):

1. gli obiettivi di performance individuale generalizzata, che rappresentano gli standard attesi di prestazione in rapporto alle funzioni istituzionali tipiche di un Ente Locale di primo livello e dimensioni medie, pertanto in termini di outcome imprescindibile;
2. gli obiettivi gestionali, ovvero la specificazione periodale degli outcome attesi e più tipicamente caratterizzati da strategicità operativa, caratterizzanti pertanto la performance organizzativa più che individuale.

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

1. schede dell'insieme dei centri di costo, ciascuna riportante l'impiego di risorse umane ed economico-finanziarie utili al raggiungimento degli indicatori attesi in termini di efficacia, anche temporale, di efficienza e di qualità amministrative;
2. un elenco tabellare che unisce obiettivi strategici, operativi e gestionali (c.d. albero delle performance), seguito dalle schede di dettaglio illustrative di questi ultimi (l'insieme costituisce l'ex PDO o Piano degli Obiettivi), che riportano, oltre all'impiego delle risorse utili al loro conseguimento, analogamente a quanto previsto per i centri di costo, anche la tempistica di relativa realizzazione, strutturata per fasi.

Gli obiettivi come sopra articolati sono altresì coordinati, a coronamento della programmazione onnicomprensiva, sia con la sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza (dotata di una propria parte speciale, che racchiude i contenuti programmatici tecnico-giuridici dell'ex PTPCT, obbligatori ai sensi della Legge n. 190/2012 e delle numerose deliberazioni ANAC in materia) che con la Sezione sul Capitale Umano, attraverso, nel primo caso, l'implementazione di appositi indici/indicatori (denominati con il prefisso od il suffisso PTPCT), all'interno delle schede dei centri di costo, oltre che la previsione di uno specifico obiettivo gestionale di performance organizzativa (dedicato al monitoraggio) e, nel secondo, mediante l'inclusione non solo dell'impiego di ciascuna risorsa-dipendente dell'Ente (sempre

all'interno dei centri di costo) ma anche di coloro per cui è prevista l'assunzione in servizio nel piano dei fabbisogni.

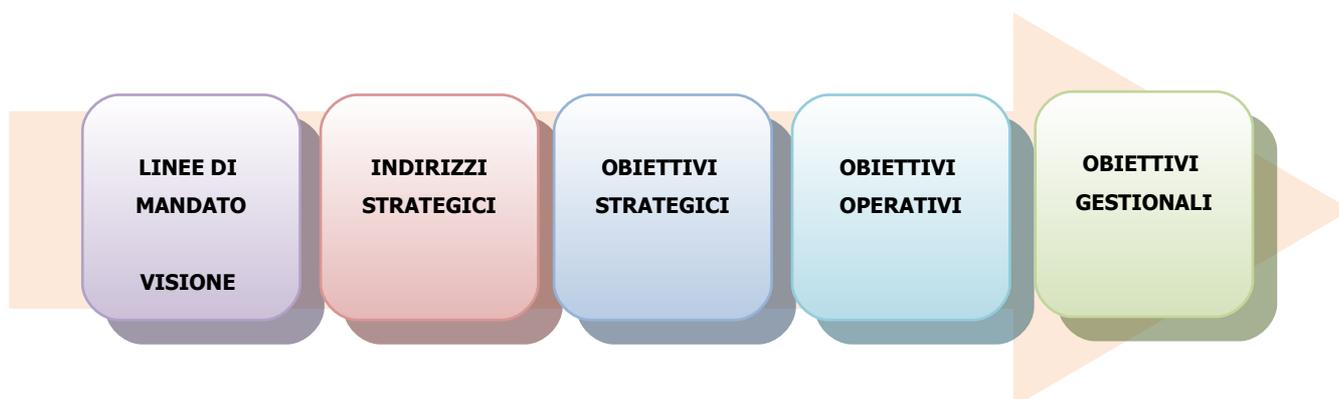
Infine, anche la quarta ed ultima sezione del presente PIAO, concernente il monitoraggio dello stesso, risulta coordinata negli obiettivi della sottosezione Performance: ciò in quanto gli output di cui consta, riassunti in formato tabellare all'inizio della sezione più oltre dedicata, costituiscono quantomeno singoli indici all'interno delle schede dei centri di costo responsabili della loro attuazione e, come più sopra anticipato, anche per il fatto che una tipologia di monitoraggio specifica (l'attuazione della pianificazione anticorruptiva e sulla trasparenza) è stata valorizzata come obiettivo di performance organizzativa.

## 2.2 PERFORMANCE

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

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

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



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

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

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

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

### 2.2.1 Obiettivi specifici ed indicatori di performance

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

All'interno della logica di albero della performance, ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi (Sezione Operativa del D.U.P.) ai quali sono collegati gli obiettivi gestionali, ovvero più direttamente incidenti la strategicità istituzionale, includenti azioni, tempi, risorse e responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento, oltre agli obiettivi di performance operativa che riguardano la mappatura delle funzioni e dei servizi globalmente erogati dall'Ente, finalizzata al monitoraggio delle prestazioni individuali.

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

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

1. *schede dei Centri di costo suddivisi per Centro di responsabilità (Settori dell'Amministrazione)*, in cui è rappresentata la sopra citata mappatura delle funzioni e dei servizi globalmente erogati dall'Ente, finalizzata al monitoraggio delle prestazioni individuali;
2. *elenco tabellare di obiettivi strategici e operativi (albero delle performance)*, che rappresenta il raccordo tra la "Strategia" della Amministrazione e "l'azione" messa in atto dalla struttura;
3. *piano dettagliato (schede) degli obiettivi (gestionali), suddivisi per Centro di responsabilità, ex PDO o Piano degli Obiettivi*, che riporta per ciascuno in formato schedare, oltre all'impiego delle risorse utili al loro conseguimento, anche la tempistica di relativa realizzazione, strutturata per fasi.

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

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

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

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

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

### **Semplificazione**

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

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

Il Comune di Savona ha aderito a tutti gli Avvisi pubblici PNRR nell'ambito della - Missione 1 - Componente 1 – Investimento 1.4 "Servizi e Cittadinanza Digitale", Digitalizzazione, Innovazione e Sicurezza nella PA".

Gli obiettivi generali che, aderendo alle suddette misure, il comune di Savona si pone sono:

- una progressiva reingegnerizzazione dei processi amministrativi finalizzata anche alla completa digitalizzazione e allo sviluppo dell'interoperabilità tra i diversi applicativi, della uniformazione e certificazione delle banche dati;
- aumentare l'efficienza nell'erogazione dei servizi pubblici, in termini di:
  - servizi pubblici comunali fruibili interamente *on line* e accessibili tramite il sistema pubblico di identità digitale SPID e la Carta d'Identità Elettronica (CIE);
  - servizi di pagamento on line all'Amministrazione esclusivamente tramite il sistema nazionale PAGOPA;

- implementazione dei servizi da collegare all'app nazionale IO del Ministero dell'Innovazione Tecnologica e della Digitalizzazione.
- Le Misure già finanziate nell'anno 2022 sono:

1.2 "Abilitazione al cloud per le PA Locali"

1.4.1 "Esperienza del Cittadino nei servizi pubblici"

1.4.3 "Adozione app IO"

1.4.3 "Adozione piattaforma pagoPA"

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

1.4.5 "Piattaforma Notifiche Digitali"

Nell'anno 2023 è stata presentata candidatura relativamente all'investimento 1.3.1 "Piattaforma Digitale Nazionale Dati" per cui si è in attesa del relativo decreto.

### **Digitalizzazione**

Con riferimento, gli obiettivi dell'Agenda Digitale, e in relazione agli investimenti finanziati nell'ambito del PNRR sraà data priorità, nel triennio 2023-2025 alla realizzazione dei servizi previsti dal progetto comunale approvato con Delibera di Giunta n. 105 del 16/06/2022 .

Inoltre, dalla mappatura dei processi che sarà avviata, e progressivamente realizzata, saranno successivamente individuati nuovi servizi e processi da digitalizzare o già digitalizzati da rinnovare. Tale fase deve però essere demandata ad un momento successivo al completamento del processo di migrazione al cloud di tutti i principali applicativi di gestione operativa dell'Ente che saranno attuati nell'ambito della Missione 1 Componente 1 Investimento 1.2 del PNRR come approvato dal comune con Delibera di Giunta n. 104 del 16/06/2022.

### **Reingegnerizzazione dei processi**

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

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

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

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

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

E' necessario aggiornarla e completarla, ma soprattutto renderla univoca anche per identificare le casistiche prioritarie su cui intervenire per semplificare, digitalizzare e reingegnerizzare.

Nella logica di integrazione progressiva e graduale l'attività di completamento della mappatura dei processi sarà avviata nel secondo semestre 2023 con conclusione prevista nel 2024.

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

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

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

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

- <https://form.agid.gov.it/view/764d1dd4-9143-4d6d-8e94-4b085053cc19/>
- <https://form.agid.gov.it/view/96fa5729-c3d1-45cf-a81b-e01f327697ee/>

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

### **Obiettivi di contenimento energetico**

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

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

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

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

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

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

### 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

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

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

Come indicato nel capitolo preliminare deciso alle Politiche dell'Ente, quanto sopra è attuato, nel presente PIAO, attraverso l'integrazione tra le diverse sezioni da cui è composto, in particolare dalla previsione di raccordo costituita principalmente da:

- indici/indicatori specifici (contrassegnati con la dicitura PTPCT) contenuti nelle schede relative alla performance di base, ovvero la mappatura per Centri di costo delle funzioni e dei servizi erogati dall'Ente (sottosezione della Sezione 2); a tale proposito, occorre sottolineare che, ancorché del tutto informalmente in fase predispositiva interna, sono state avanzate osservazioni da più parti, circa l'apparente ridondanza degli stessi, specialmente in considerazione del fatto che la maggior parte di essi, effettivamente ma logicamente ricorsivi nei diversi processi mappati, attestata dal fatto che siano costantemente portatori di valori nulli. In realtà, la valorizzazione a zero è esattamente, per la stragrande maggioranza delle tipologie, quanto di più auspicabile sia possibile ai fini di una corretta programmazione della prevenzione in materia, sia in fase preventiva che di monitoraggio finale. La valorizzazione negativa, infatti, costituisce sia un sintomo di aspettativa di correttezza generalizzata dell'agire amministrativo che conferma della stessa in fase di verifica;
- uno specifico obiettivo gestionale di performance organizzativa (dedicato al monitoraggio attuativo del PTPCT, ora della presente sottosezione di PIAO), richiesto come tale dall'Organo Monocratico di Valutazione e da ormai un triennio conseguentemente riproposto, prima nella pianificazione di PDO ed ora, per scorrimento sistematico-temporale, in questa sezione di PIAO.

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

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

In particolare, è stata perseguita la piena integrazione fra ciclo di programmazione della Performance e prevenzione della corruzione e trasparenza come principio fondamentale nella predisposizione del PIAO, nel rispetto delle specifiche indicazioni del legislatore e dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), attraverso le numerose deliberazioni del proprio Consiglio in materia, ciò che richiede, per la

considerevole mole degli adempimenti connessi, un'autonoma trattazione in parte speciale, specificamente unita alla presente parte generale di PIAO.

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

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

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

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

### **SEZIONE 3 CAPITALE UMANO**

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

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

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

Accanto alle modifiche normative legate ai concetti di dotazione e analisi del fabbisogno la programmazione 2023-2025 tiene conto del mutato quadro normativo in materia di vincoli di spesa del personale.

In tale contesto complessivo è quindi necessario contemperare le capacità assunzionali con l'esigenza di garantire il rinnovo dell'apparato comunale in una dimensione di riorganizzazione e assunzioni di profili alti che garantiscano sia le funzioni di coordinamento e controllo, ma anche la dimensioni di pianificazione e programmazione di lungo periodo oltre che procedere a introdurre forze giovani per superare la criticità dell'invecchiamento del personale.

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

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

#### **3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

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

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

La dotazione organica complessiva dell'Ente alla data del 31/12/2022 è di 315 dipendenti distribuite in 8 settori e 32 Servizi.

### 3.1.1 Modello Organizzativo

#### Organigramma

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

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

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

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

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

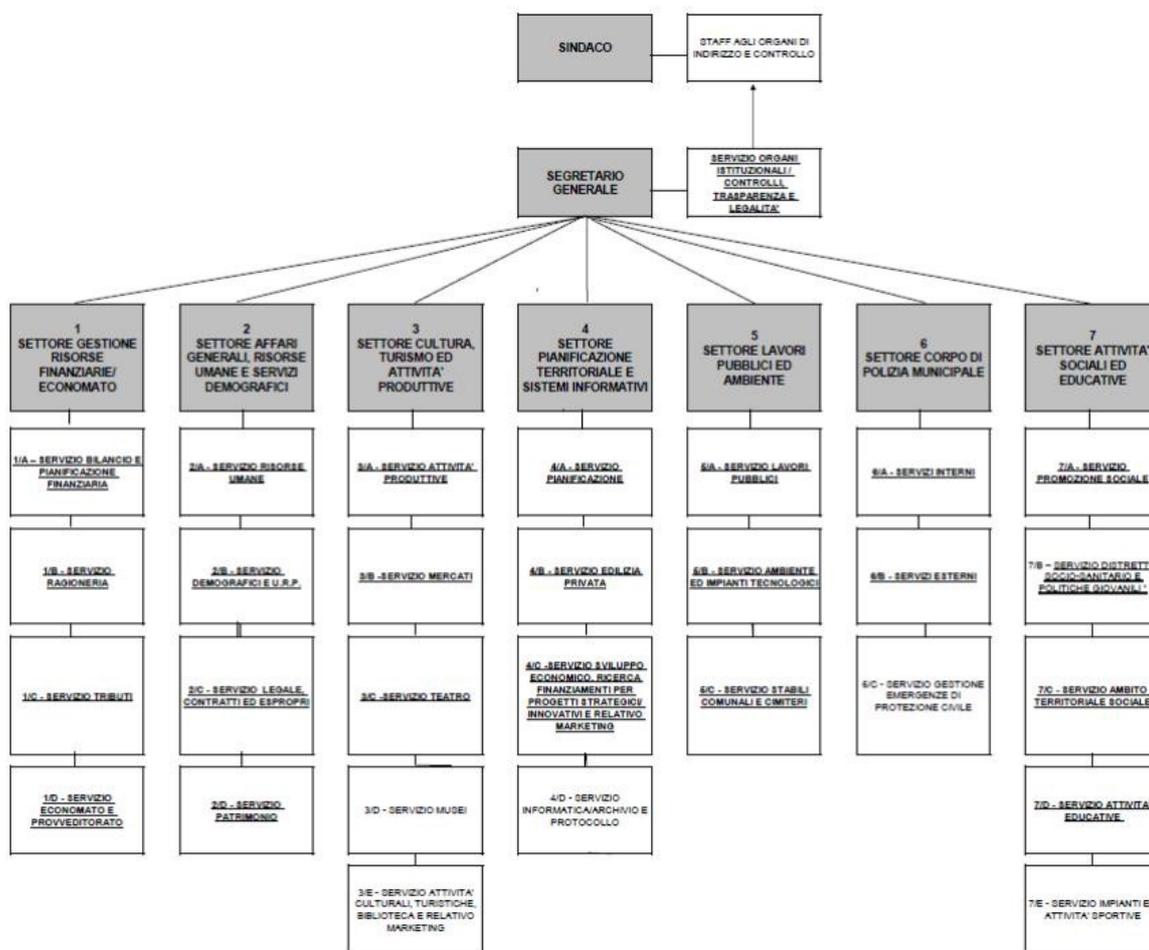
La definizione della micro-organizzazione dei Settori compete ai dirigenti che assumono le determinazioni per l'organizzazione degli uffici.

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

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

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

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



### 3.1.2 Livello di Responsabilità Organizzativa

Sulla base della macro organizzazione i dipendenti apicali alla data del 31/12/2022:

N° 7 dirigenti

N° 23 dipendenti con Posizione Organizzativa

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

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

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

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

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

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

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

La proposta di graduazione delle posizioni dirigenziali e di Elevata Qualificazione è di competenza del Nucleo di valutazione e viene approvata dalla Giunta con propria deliberazione.

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

- fascia A: euro 44.909,54;
- fascia B: euro 41.036,45

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

Le fasce di punteggio sono le seguenti:

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

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

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

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

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

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

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

### 3.1.3 Ampiezza media delle Unità Organizzative

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

Settore	Dirigenti	Elevata Qualificazione	Personale
Servizio organi istituzionali, controlli, trasparenza e legalità	1	1	10
Risorse finanziari/economato	1	4	27
Affari generali, risorse umane e servizi demografici	1	4	35
Cultura, turismo ed attività produttive	1	3	28
Pianificazione territoriale e sistemi informativi	1	3	37
Lavori pubblici ed ambiente	1	3	33
Corpo di polizia municipale	1	2	71
Attività sociali ed educative	1	3	44
<b>TOTALE</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>285</b>

<b>Rapporto medio Dirigenti/Personale</b>	<b>2,60%</b>
<b>Rapporto medio EQ/Personale</b>	<b>8,07%</b>

### 3.1.4 Obiettivi di pari opportunità

Si riportano qui di seguito gli obiettivi triennali in tema di pari opportunità, in continuità con quanto indicato nel Piano delle Azioni Positive del triennio 2023-2025 allegato al presente PIAO, che soddisfa i requisiti richiesti dal DL 80/2021, art. 6, comma 2, lettera g) *"le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere"*:

- rispetto dell'effettiva parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle condizioni di lavoro e nella progressione in carriera;
- miglioramento del benessere organizzativo, da intendersi in un'accezione sempre più ampia comprensiva sia di azioni volte al miglioramento degli ambienti e dei contesti di lavoro, sia di iniziative volte alla valorizzazione di tutto il personale, sia ancora di interventi per implementare e favorire gli istituti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- assicurare l'assenza di qualunque forma di violenza morale e psicologica e di discriminazione relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua.

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

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

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

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

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

### **3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE**

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

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

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

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

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

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

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

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

- Garantire la formazione e l'assistenza per lo sviluppo delle nuove competenze necessarie sia per i lavoratori sia per i cittadini
- Garantire attrezzature e tecnologie abilitanti adeguate ai lavoratori agili e agli utenti agili
- Favorire la digitalizzazione e la semplificazione dei servizi a cittadini e imprese
- Aumentare il tempo, la quantità e la qualità dei servizi resi ai cittadini e imprese attraverso il ripensamento degli orari di apertura al pubblico e degli orari di lavoro e attraverso un uso consapevole delle nuove tecnologie
- Garantire la continuità dei servizi anche in caso di future eventuali nuove emergenze
- Garantire standard di qualità dei servizi, anche attraverso i patti comportamentali indicati nel codice di comportamento

### **3.2.1 Stato di attuazione del Lavoro Agile**

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

Nella concessione del lavoro agile, sarà garantita una adeguata rotazione del personale e saranno assicurate la prevalenza della prestazione lavorativa in presenza e l'adozione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove necessario.

#### **1. Fase di avvio – 2021/2022**

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

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

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

### **3.2.2 Programma di sviluppo del lavoro agile**

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

#### **2. Fase di sviluppo intermedio – 2023**

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

#### **3. Fase di sviluppo avanzato – 2023/2024**

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

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

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

### 3.3 PIANO TRIENNALE DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE

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

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

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

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

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

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

**Stato dell'arte – Dipendenti in al 31/12/2022**

Nella tabella seguente è rappresentata la consistenza del personale alla data del 31 dicembre 2022 con l'indicazione del personale in servizio suddiviso per area e per profilo professionale

AREA	Profilo Professionale	N.
OPERATORI	Operatore Polifunzionale	7
OPERATORI ESPERITI	Addetto Segr./Applicato	15
	Messo Notificatore	3
	Operaio Professionale	4
	Operatore Culturale	6
	Capoperaio/Cond.M.O.C.	3
	Collaboratore Professionale	22
ISTRUTTORI	Agente Di Polizia Municipale	55
	Assistente Di Biblioteca	1
	Bibliotecario	0
	Coordinatore Pedagogico	0
	Educatore Asilo Nido	8
	Geometra	29
	Istruttore Amministrativo	66
	Progr.Operativo C.E.D.	3
	Ragioniere	3
FUNZIONARI ED ELEVATA QUALIFICAZIONE	Analista Programmatore	2
	Assistente Sociale	16
	Direttore Museo	0
	Direttore Teatro	1
	Bibliotecario	1
	Energy Manager	0
	Mobility Manager	0
	Ispettore Di P.M.	9
	Spec.Attivita' Amm.Ve/Contabili	25
	Specialista In Comunicazione Ed Urp	1
	Specialista Tecnico	11
	Architetto	2
	Avvocato	1
	Direttore Biblioteca	1
	Direttore Mercati	1
	Coordin.Pedagogico	0
	Funzionario Amm.Vo/Contabile	9
	Ingegnere	3
	Vicecomandante Di P.M.	1
		Comandante Vv.Uu.
Dirigente Amm.Vo		4
Dirigente Lavori Pubblici e		1

DIRIGENTI	Ambiente	
	Dirigente Sett Pianificaz Territor	1
	Totale	315

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

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

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

### Programmazione strategica delle risorse umane

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

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

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

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

Le competenze non si esauriscono nelle conoscenze acquisite o maturate nel tempo, ma consistono anche nel "come" le conoscenze vengono utilizzate nello svolgimento del lavoro e, quindi, nelle capacità, nelle abilità, nelle attitudini, e sono influenzate dai valori e dalle motivazioni che i singoli

debbono possedere per interpretare in maniera efficace, flessibile e, dunque, dinamica il proprio ruolo nell'organizzazione.

**Per verificare la coerenza della propria organizzazione al raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico l'ente intende avviare nel corso del 2023/2025:**

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

### **Capacità assunzionale**

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

Il Comune di Savona, collocandosi nella fascia demografica tra 10.000 e 59.999 abitanti ed avendo un rapporto tra spese di personale ed entrate correnti inferiore al valore soglia stabilito (27%), si configura come ente virtuoso ed ai sensi del D.M. del 17/03/2020:

- in base al secondo comma dell'art. 4, l'Amministrazione può incrementare la spesa di personale registrata nell'ultimo rendiconto approvato per assunzioni di personale a tempo indeterminato, sino ad una spesa complessiva rapportata alle entrate correnti non superiore al valore soglia citato;
- in base all'art. 5, l'Amministrazione può incrementare per assunzioni di personale a tempo indeterminato, la spesa del personale registrata nel 2018, prevedendo per l'anno 2023 un incremento della spesa del personale pari all' 21%;

RAPPORTO EFFETTIVO SPESA DEL PERSONALE / MEDIA ENTRATE CORRENTI DELL'ENTE	<b>22,52%</b>
VALORE SOGLIA DEL RAPPORTO TRA SPESA DI PERSONALE ED ENTRATE CORRENTI COME DA TABELLA 1 DM - LIMITE MASSIMO CONSENTITO	27,00%
% DI INCREMENTO DELLA SPESA DEL PERSONALE DA TABELLA 2 DM ANNO 2023	21,00%

Si propone nella tabella seguente l'andamento occupazionale del personale in servizio considerando il turnover programmato secondo la normativa vigente e le assunzioni programmate secondo la rilevazione effettuata nell'ambito della programmazione 2023/2025.

TREND		2023	2024	2025
<b>Dipendenti 01/01 (*)</b>	+	308	344	343
<b>Cessazioni programmate</b>	-	20	7	0
<b>Assunzioni programmate nel Piano 2023/2025</b>	+	56	6	0
<b>Dipendenti 31/12</b>	=	<b>344</b>	<b>343</b>	<b>343</b>

(\*) esclusi Segretario, Dirigenti e Personale TD

**Per questa sottosezione, si rimanda interamente alla Parte speciale, Sezione 3, sottosezione Piano triennale del fabbisogno di personale 2023-2025 (Allegato 3) e sottosezione Piano Occupazionale 2023-2025 (allegato 4).**

**Strategia di copertura del Fabbisogno**

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

<b>soluzioni interne all'amministrazione</b>	la formazione diffusa sarà la principale modalità utilizzata per favorire l'efficienza dei processi; verrà promosso il trasferimento di know how e buone pratiche per evitare che attività chiave dell'amministrazione possano essere rallentate o bloccate a causa di cessazioni di servizio, trasferimenti o periodi di malattia o astensione dal lavoro	2023/2025
<b>mobilità interna</b>	verranno favoriti programmi di collaborazione fra strutture organizzative con spostamento, anche temporaneo, di dipendenti per fare fronte a urgenze	2023/2025
<b>meccanismi di progressione di carriera interni</b>	saranno attivate le procedure di mobilità verticale secondo le indicazioni del CCNL 2019/2021	2023
<b>riqualificazione funzionale tramite formazione</b>	Garantita attraverso la formazione e/o percorsi di affiancamento (vd. La sezione dedicata alla formazione);	2023/2025
<b>job enlargement</b>	riscrittura dei profili professionali: programmata una rilevazione per avviare la realizzazione di un'anagrafe delle competenze tecniche dei dipendenti Censimento successivo delle competenze e del potenziale dei dipendenti con particolare attenzione alle competenze "trasversali"	2024
<b>soluzioni esterne all'amministrazione</b>	attuare una mappatura dei costi dei servizi per valutare le opportunità di esternalizzazione	2023
<b>mobilità esterna in/out</b>	valutare l'opportunità di attivare forme di mobilità in entrata e in uscita; proseguire con le forme di convenzione attivate, il ricorso agli stage e al volontariato	
<b>ricorso a forme flessibili di lavoro</b>	Ricorrere al lavoro a tempo determinato nei casi di progetti eterofinanziati (PNRR, PAIS, Fondo povertà,ecc.)	2023/2025
<b>concorsi</b>	Attivare i concorsi come previsto dal piano triennale, salvo possibilità di accesso a liste di mobilità	2023/2024
<b>stabilizzazioni</b>	-----	

## Piano di Formazione

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

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

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

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

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

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

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

Obiettivo del piano della formazione è quello di:

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

## SEZIONE 4 - MONITORAGGIO

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

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

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

#### 4.1 Sottosezione Valore Pubblico

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

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

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

#### 4.2 Sottosezione Performance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Per il triennio 2023-2025 le indagini di *customer* previste riguardano i servizi a domanda individuale (prevalentemente scolastici e culturali – Mense scolastiche, Musei, Teatro, Biblioteca, Accessi turistici) e, tramite le analisi svolte, sulla base delle rispettive Carte dei servizi, i servizi pubblici a rilevanza locale (ciclo dei trifluti ed idrico integrato).

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

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

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

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

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

Il monitoraggio sulle pubblicazioni obbligatorie in tema di trasparenza aggiunge un ulteriore elemento di conoscenza sul funzionamento del sistema nel suo complesso. A questo adempimento presiede obbligatoriamente, almeno una volta l'anno, l'Organo Monocratico di Valutazione, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. g), del D.Lgs. n. 150/2009, redigendo l'attestazione di competenza ed avvalendosi, per la predisposizione delle puntuali verifiche occorrenti, del Servizio in Staff al RPCT e, naturalmente, di quest'ultimo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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