



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' ED ORGANIZZAZIONE (PIAO)

2024 - 2026

Comune di Acqui Terme

Approvato con Deliberazione di Giunta Comunale N.

www.comune.acquiterme.al.it



SOMMARIO

| | |
|---|----|
| I RIFERIMENTI NORMATIVI | 2 |
| SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE | 5 |
| SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE | 8 |
| 2.1 – VALORE PUBBLICO | 8 |
| 2.2 – PERFORMANCE | 9 |
| 2.3 – RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA | 10 |
| SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO | 11 |
| 3.1 – STRUTTURA ORGANIZZATIVA | 11 |
| 3.1.1 – L'EVOLUZIONE DEL PERSONALE IN FORZA LAVORO | 12 |
| 3.1.2 – OBIETTIVI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE DI GENERE | 13 |
| 3.1.3 – OBIETTIVI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE DIGITALE | 14 |
| 3.1.4 – OBIETTIVI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE FINANZIARIA | 16 |
| 3.2 – ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE | 17 |
| 3.2.1 - IL LAVORO AGILE NEL COMUNE DI ACQUI TERME | 18 |
| 3.2.2 - IMPATTI DEL LAVORO AGILE | 20 |
| 3.2.3 - FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO E DI SVILUPPO AVANZATO DEL LAVORO AGILE | 20 |
| 3.3 – PIANO TRIENNALE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE (PTFP) | 22 |
| 3.3.1 – PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI POTENZIAMENTO DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE DELL'ENTE | 24 |
| SEZIONE 4: MONITORAGGIO | 35 |



I RIFERIMENTI NORMATIVI

DECRETO LEGGE 9 GIUGNO 2021, N. 80

Il D.L. 80/2021, recante misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni, funzionale all'attuazione del PNRR, prevede l'introduzione di un sistema integrato degli strumenti programmatici degli Enti Locali.

In particolare, l'art. 6 del Decreto disciplina il "Piano integrato di attività e organizzazione" prevedendo che *"1. Per 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, le pubbliche amministrazioni, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con più di cinquanta dipendenti, entro il 31 gennaio di ogni anno adottano il Piano integrato di attività e organizzazione, di seguito denominato Piano, nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e della legge 6 novembre 2012, n. 190.*

2. Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:

a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;

b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di 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) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b), assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;

d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione;

e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

3. Il Piano definisce le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione degli utenti stessi mediante gli strumenti di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché le



modalità di monitoraggio dei procedimenti attivati ai sensi del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198.

4. Le pubbliche amministrazioni di cui al comma 1 del presente articolo pubblicano il Piano e i relativi aggiornamenti entro il 31 gennaio di ogni anno nel proprio sito internet istituzionale e li inviano al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri per la pubblicazione sul relativo portale.

5. Entro centoventi giorni dall'entrata in vigore del presente decreto, con uno o più decreti del Presidente della Repubblica, adottati ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400, previa intesa in sede di Conferenza unificata, ai sensi dell'articolo 9, comma 2, del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, sono individuati e abrogati gli adempimenti relativi ai piani assorbiti da quello di cui al presente articolo.

6. Entro il medesimo termine di cui al comma 5, il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, previa intesa in sede di Conferenza unificata, ai sensi dell'articolo 9, comma 2, del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, adotta un Piano tipo, quale strumento di supporto alle amministrazioni di cui al comma 1. Nel Piano tipo sono definite modalità semplificate per l'adozione del Piano di cui al comma 1 da parte delle amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti.

7. In caso di mancata adozione del Piano trovano applicazione le sanzioni di cui all'articolo 10, comma 5, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ferme restando quelle previste dall'articolo 19, comma 5, lettera b), del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114.

8. All'attuazione delle disposizioni di cui al presente articolo le amministrazioni interessate provvedono con le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente. Gli enti locali con meno di 15.000 abitanti provvedono al monitoraggio dell'attuazione del presente articolo e al monitoraggio delle performance organizzative anche attraverso l'individuazione di un ufficio associato tra quelli esistenti in ambito provinciale o metropolitano, secondo le indicazioni delle Assemblee dei sindaci o delle Conferenze metropolitane.”

DECRETO DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA 30 GIUGNO 2022, N. 81

L'articolo 1, comma 1, stabilisce che per le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con più di cinquanta dipendenti, sono soppressi, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), gli adempimenti inerenti ai piani di seguito indicati:

- 1) **Piano dei fabbisogni di personale**, di cui all'articolo 6, commi 1, 4, 6, e articolo 6-ter, decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;
- 2) **Piano delle azioni concrete**, di cui all'articolo 60 bis, comma 2, decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165;
- 3) **Piano della performance**, di cui all'articolo 10, comma 1, lett. a) e comma 1-ter, decreto legislativo. 27 ottobre 2009, n. 150;
- 4) **Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza** di cui all'articolo 1, commi 5, lett. a) e 60, lett. a), legge 6 novembre 2012, n. 190;
- 5) **Piano organizzativo del lavoro agile**, di cui all'articolo 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n.124;
- 6) **Piano di azioni positive**, di cui all'articolo 48, comma 1, decreto legislativo 11 aprile 2006, n.198;
- 7) **Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche**, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio di cui all'art. 2, comma 594, lettera a), della Legge 24 dicembre 2007, n. 244.



**DECRETO DEL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE 30 GIUGNO 2022,
N. 132.**

L'articolo 2, comma 1, stabilisce che il PIAO contiene la scheda anagrafica dell'Amministrazione ed è suddiviso nelle Sezioni di cui agli articoli 3, 4 e 5 del Decreto medesimo e ciascuna Sezione è a sua volta ripartita in sottosezioni di programmazione, riferite a specifici ambiti di attività amministrativa e gestionale

L'articolo 7, comma 1, stabilisce che il PIAO è adottato entro il 31 gennaio, ha durata triennale e viene aggiornato annualmente entro la predetta data, inoltre è predisposto esclusivamente in formato digitale ed è pubblicato sul sito istituzionale del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri e sul sito istituzionale di ciascuna amministrazione.

L'articolo 8, comma 2, stabilisce che *in caso di differimento del termine previsto a legislazione vigente per l'approvazione dei bilanci di previsione, il termine di cui all'articolo 7, comma 1 del presente decreto (il 31 gennaio), è differito di trenta giorni successivi a quello di approvazione dei bilanci».*

L'articolo 11, comma 1, stabilisce che il PIAO, negli Enti Locali è approvato dalla Giunta Comunale.



SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

| | |
|-------------------------------|--|
| DENOMINAZIONE ENTE | <i>Comune di Acqui Terme</i> |
| CODICE IPA | <i>UFBD6F</i> |
| INDIRIZZO | <i>Piazza Levi 12 - 15011</i> |
| PROVINCIA | <i>Alessandria</i> |
| PEC | <i>acqui.termes@cert.ruparpiemonte.it</i> |
| PARTITA IVA | <i>00430560060</i> |
| TIPOLOGIA | <i>Pubbliche Amministrazioni</i> |
| CATEGORIA | <i>Comuni e loro consorzi e associazioni</i> |
| NATURA GIURIDICA | <i>Comune</i> |
| ATTIVITA' ATECO | <i>Attività degli organi legislativi ed esecutivi, centrali e locali; amministrazione finanziaria; amministrazioni regionali, provinciali e comunali</i> |
| SITO WEB ISTITUZIONALE | <i>https://comune.acquiterme.al.it/</i> |



I PRINCIPALI STAKEHOLDER DEL COMUNE DI ACQUI TERME

Il Comune di Acqui Terme gestisce le relazioni con diversi *stakeholder*, che possono essere ricondotti alle seguenti macrocategorie.

Nel dettaglio:

- ❖ **soggetti interni all'Ente:** personale dipendente e collaboratori, garanti, comitati (es. CUG), delegati, organismi di vigilanza/valutazione (es. NIV);
- ❖ **Istituzioni Pubbliche:** enti locali territoriali (comuni, province, regioni, ecc.), agenzie funzionali (consorzi, camere di commercio, aziende sanitarie, agenzie ambientali, università, ecc.), aziende controllate e partecipate;
- ❖ **Gruppi organizzati:** gruppi ed enti del terzo settore (sindacati, associazioni di categoria, partiti e movimenti politici, mass media), associazioni del territorio (associazioni culturali, ambientali, di consumatori, sociali, gruppi sportivi o ricreativi, ecc.);
- ❖ **Gruppi non organizzati o singoli:** cittadini, collettività (l'insieme dei cittadini componenti la comunità locale) e aziende.

L'Amministrazione ha già coinvolto alcuni *stakeholder* e promuoverà il coinvolgimento degli altri stakeholders in fase di aggiornamento del PIAO.

ANALISI DEL CONTESTO DEMOGRAFICO

L'analisi del contesto demografico e socioeconomico della Città di Acqui Terme risulta fondamentale per evidenziare le caratteristiche dell'ambiente nel quale l'Ente opera, per conoscere gli interlocutori e per appurare come tali caratteristiche possano incidere sulla qualità dei servizi offerti all'utenza.

Partendo dal contesto demografico, al 31 dicembre 2023 **la popolazione residente** della Città di Acqui Terme risulta essere **pari 19.120**.

| Anno | Maschi | Femmine | Totale |
|-------------|--------------|---------------|---------------|
| 2002 | 9.290 | 10.546 | 19.836 |
| 2003 | 9.426 | 10.720 | 20.146 |
| 2004 | 9.436 | 10.706 | 20.142 |
| 2005 | 9.464 | 10.766 | 20.230 |
| 2006 | 9.484 | 10.836 | 20.320 |
| 2007 | 9.517 | 10.941 | 20.458 |
| 2008 | 9.514 | 10.912 | 20.426 |
| 2009 | 9.510 | 10.939 | 20.449 |
| 2010 | 9.556 | 10.996 | 20.552 |
| 2011 | 9.630 | 11.013 | 20.643 |
| 2012 | 9.502 | 10.950 | 20.452 |
| 2013 | 9.387 | 10.783 | 20.170 |
| 2014 | 9.339 | 10.771 | 20.110 |
| 2015 | 9.252 | 10.644 | 19.896 |
| 2016 | 9.159 | 10.536 | 19.695 |
| 2017 | 9.153 | 10.498 | 19.651 |
| 2018 | 9.140 | 10.464 | 19.604 |
| 2019 | 9.130 | 10.450 | 19.580 |
| 2020 | 9.005 | 10.254 | 19.259 |
| 2021 | 9.015 | 10.259 | 19.274 |
| 2022 | 9.084 | 10.325 | 19.409 |
| 2023 | 8.975 | 10.145 | 19.120 |

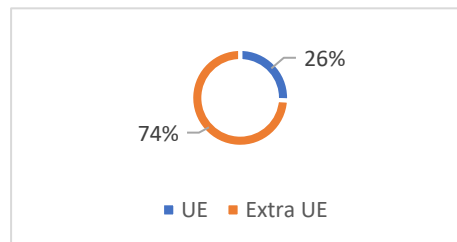
Il trend costante negli anni è dato da:

- Una popolazione in calo;

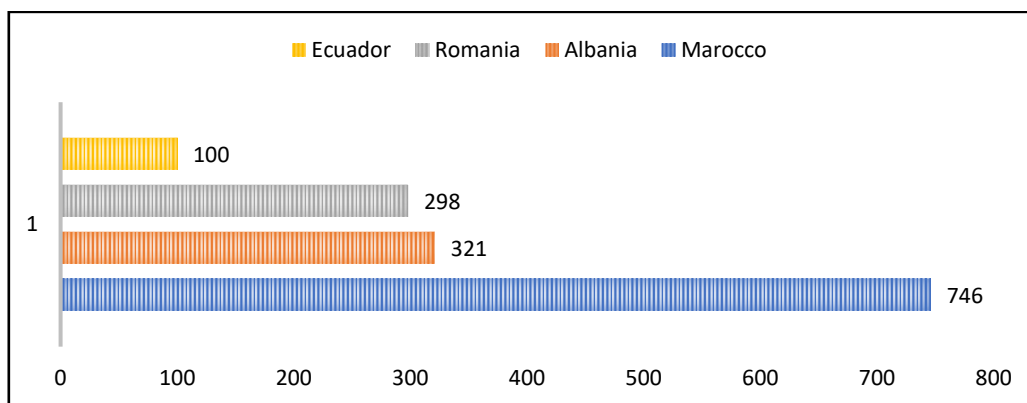


- una maggiore presenza di popolazione femminile;
- un invecchiamento medio della popolazione.

I cittadini stranieri residenti al 31.12.2023 sono in totale 1.763, ossia 9,08 % sul totale della popolazione residente. Di questi, 457 sono cittadini dell'Unione Europea (25,92%) mentre i restanti 1.306 sono cittadini extracomunitari (74,08%).



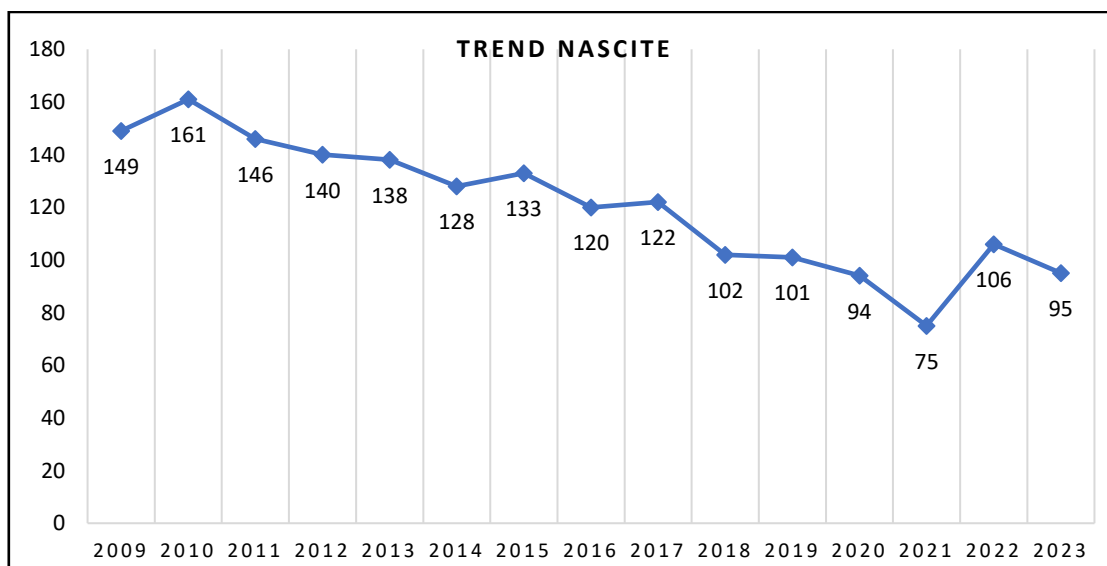
Il grafico sottostante invece mostra le comunità straniere più numerose.



Nel corso del 2023 sono, inoltre, stati registrati:

- n. 95 nascite;
- n. 321 decessi;

con un saldo naturale (differenza tra nascite e decessi) pari a: - 226.





SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 – VALORE PUBBLICO

Il concetto di valore pubblico trova una chiara definizione ufficiale nella “Linee guida per il piano della performance n. 1 del Dipartimento della funzione pubblica, pubblicate a giugno del 2017: **«un’amministrazione crea valore pubblico quando persegue (e consegue) un miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti sociali, economici ed ambientali».**

Il Piano Nazionale Anticorruzione dell’Autorità Nazionale Anticorruzione ANAC approvato con Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019, in seguito, cita *l’Orizzonte del valore pubblico* come principio metodologico di cui tenere conto nella progettazione e attuazione del processo di gestione del rischio corruttivo. In particolare, **«la gestione del rischio deve contribuire alla generazione di valore pubblico, inteso come il miglioramento del livello di benessere delle comunità di riferimento delle pubbliche amministrazioni, mediante la riduzione del rischio di erosione del valore pubblico a seguito di fenomeni corruttivi».**

Infine, il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, n. 132, all’articolo 3, comma 1, lettera a) linea 4), definisce il Valore Pubblico come **«l’incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo»¹.**

Il Valore Pubblico si riferisce sia al miglioramento degli impatti esterni prodotti dall’Amministrazione verso l’utenza ed i diversi stakeholder, sia del benessere e della soddisfazione interne all’Ente (persone, organizzazione, relazioni); è dunque generato quando le risorse a disposizione sono utilizzate in modo efficiente e riescono a soddisfare i bisogni del contesto socioeconomico in cui si opera.

In linea con tale contesto, **si riportano di seguito le dimensioni del valore pubblico al centro della programmazione strategica del Comune di Acqui Terme:**

| VALORE PUBBLICO | Definizione |
|-------------------------------------|--|
| 1) BENESSERE SOCIO-CULTURALE | Si riferisce allo sviluppo di una comunità basata sulla promozione del benessere psico-fisico, della formazione e sulla diffusione culturale. Si misura sulle varie componenti della società (giovani, anziani, turisti, ecc.) e sulle relative condizioni sociali. |
| 2) SVILUPPO ECONOMICO | È rilevato nell’ambito delle varie componenti del tessuto economico (altre istituzioni, imprese, terzo settore, ecc.) e delle relative condizioni economiche. |
| 3) BENESSERE AMBIENTALE | Esprime i risultati indotti sulle varie componenti del contesto geo-morfologico in cui opera l’amministrazione e sulle relative condizioni ambientali. |
| 4) VIVIBILITA’ URBANA | Afferisce alla vivibilità e al decoro delle città, da perseguire anche attraverso interventi di riqualificazione, anche urbanistica, sociale e culturale, e recupero delle aree o dei siti degradati, l’eliminazione dei fattori di marginalità e di esclusione sociale, la prevenzione della criminalità. |

¹ Quaderno ANCI, il piano integrato di attività e organizzazione (PIAO): linee di indirizzo, schemi e modelli per la sua attuazione, Febbraio 2023.



Sulla base delle suddette definizioni, l'Amministrazione ha associato tali dimensioni di valore pubblico a tutti gli obiettivi che discendono dalle Linee Programmatiche di mandato del Comune di Acqui Terme e che sono declinati annualmente all'interno del Documento Unico di Programmazione (DUP) in programmi specifici per la direzione dell'Ente.

Per la consultazione di dettaglio delle missioni, degli obiettivi strategici e dei programmi operativi associati a ciascuna matrice di valore pubblico, si rimanda all'ALLEGATO 1A, "Obiettivi e Valore Pubblico".

2.2 – PERFORMANCE

La Deliberazione della CIVIT (oggi ANAC) n. 89/2010 definisce la performance, come **«il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita»**. Costituiscono elementi di definizione della performance il risultato, espresso *ex ante* come obiettivo ed *ex post* come esito, il soggetto cui tale risultato è riconducibile e l'attività che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato.

L'art. 3, comma 1, lettera b), del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, di definizione dello schema tipo di PIAO, stabilisce che la sottosezione dedicata alla performance sia predisposta secondo quanto previsto dal Capo II del Decreto Legislativo n. 150 del 2009 e che al suo interno debbano essere definiti:

- gli obiettivi di semplificazione, coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionali vigenti in materia;
- gli obiettivi di digitalizzazione;
- gli obiettivi e gli strumenti individuati per realizzare la piena accessibilità dell'amministrazione;
- gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

In questa sottosezione, l'Amministrazione deve provvedere alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia i cui esiti dovranno essere rendicontati nella Relazione sulla Performance prevista dall'articolo 10, comma 1, lettera b) del D. Lgs. n. 150/2009.

Il Piano della Performance si compone dei seguenti documenti di programmazione:

- **Linee Programmatiche;**
- **Documento Unico di Programmazione (DUP);**
- **Piano Esecutivo di Gestione (PEG);**
- **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO),** nelle sezioni destinate all'individuazione degli obiettivi strategici e gestionali.

Il Comune di Acqui Terme ha declinato l'approccio alla valutazione della performance complessiva dell'Ente, nei seguenti elementi:

- l'identificazione di **N. 3 obiettivi trasversali** alle Direzioni dell'Ente;
- gli **obiettivi assegnati alla Segreteria Generale** per il triennio 2024-26;
- gli **obiettivi per ciascuna Direzione dell'Ente** per il triennio 2024-2026.



Per la consultazione di dettaglio dei programmi operativi, degli obiettivi strategici per l'anno 2024 e si rimanda all'ALLEGATO 1B: "Performance Direzioni".

2.3 – RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

Con la Deliberazione della Giunta Comunale n. 27 del 25.01.2024 è stata approvata la Sezione anticorruzione del PIAO 2024-2026.

Per un'analisi più approfondita ed una migliore lettura dei processi e dei modelli, anche a seguito dello svolgimento dell'attività di analisi del contesto di riferimento, esterno ed interno, in cui si opera, si rimanda alla Sezione "*Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza*" sul sito del Comune di Acqui Terme².

² <https://comune.acquiterme.al.it/trasparenza/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza/>



SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 – STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il Comune di Acqui Terme rappresenta la comunità e il territorio di riferimento, cura gli interessi, promuove lo sviluppo e tutela le specificità culturali e socioeconomiche.

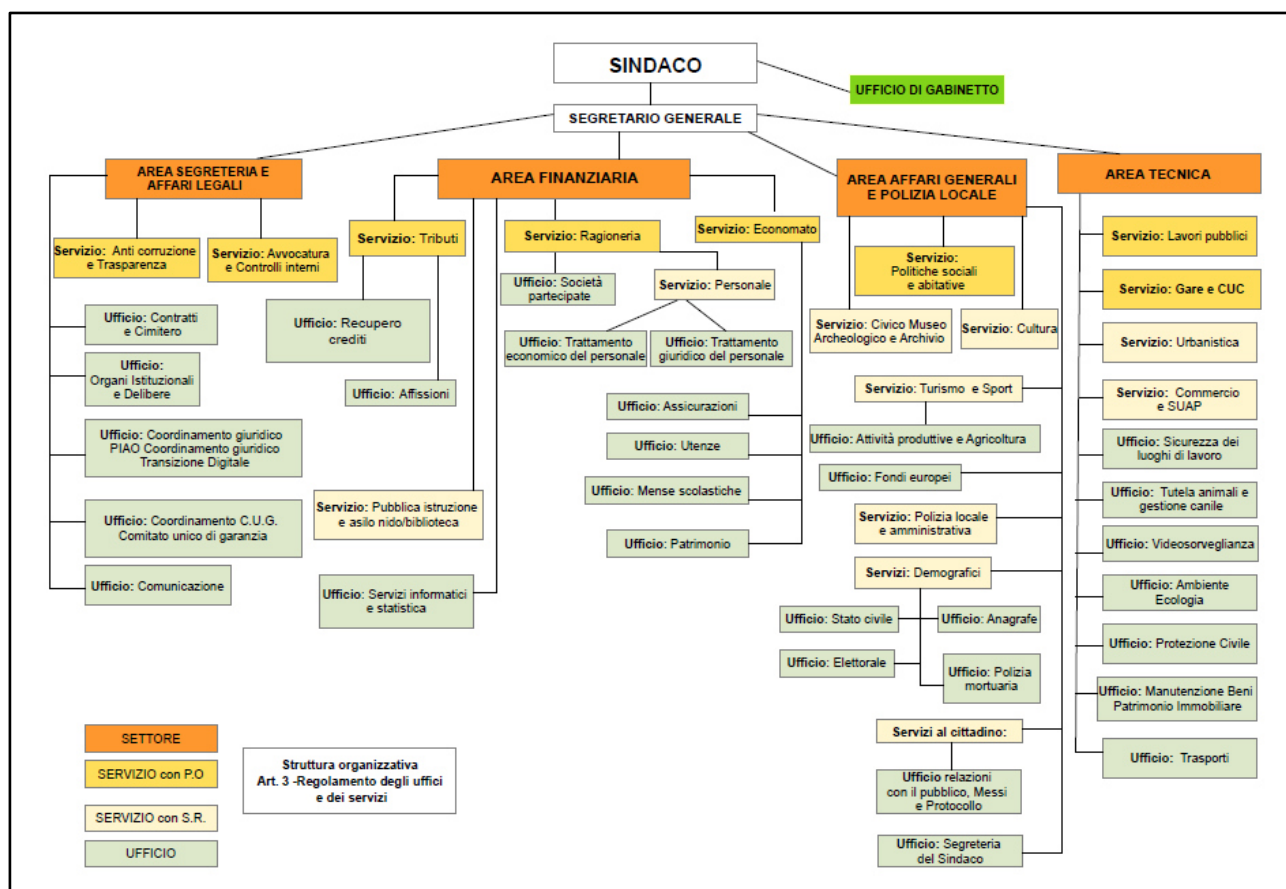
L'Ente è organizzato secondo quanto previsto dal Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Acqui Terme.

Il Regolamento prevede l'Amministrazione articolata in strutture organizzative di vari livelli gerarchici, ossia:

1. **Settori:** struttura organizzativa di massima dimensione, cui è preposta la Dirigenza;
2. **Servizi:** unità organizzative di livello intermedio, costituenti, di norma, articolazione dei Settori, la cui responsabilità è tendenzialmente attribuita ad un dipendente appartenente all'Area dei Funzionari, con conferimento di incarico di EQ;
3. **Uffici:** unità operative interne ai Servizi, la cui responsabilità è demandata, di norma, ad un dipendente appartenente all'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione.

L'attuale macrostruttura è stata approvata con la Deliberazione di Giunta Comunale n. 216 del 08.06.2023 (Deliberazione di approvazione del Piano Integrato di attività ed organizzazione 2023-2025) per realizzare un assetto che meglio risponda ai programmi ed obiettivi stabiliti dagli organi di governo, secondo criteri di flessibilità e funzionalità ed è sotto riportata.

Le risorse umane sono assegnate ed inquadrare nel pedissequo organigramma, in relazione alle mansioni svolte.

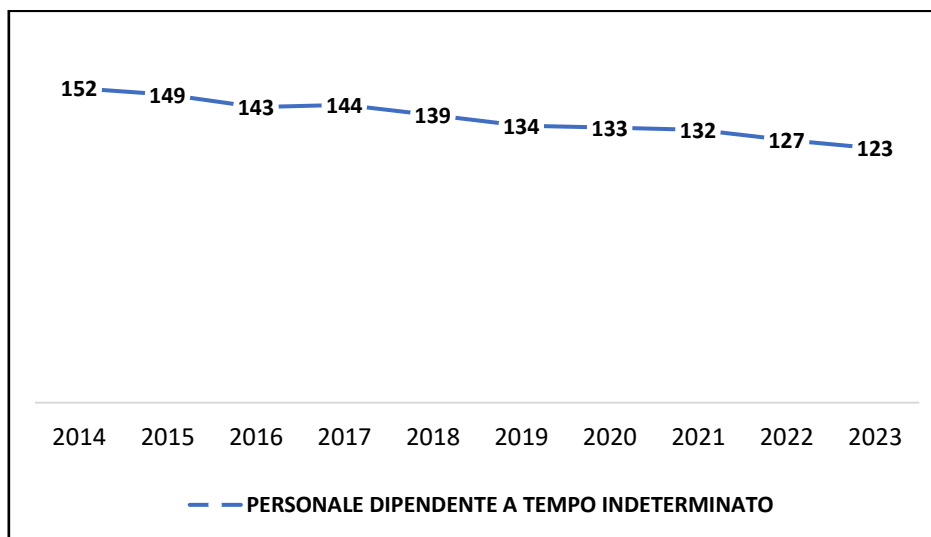




3.1.1 – L'EVOLUZIONE DEL PERSONALE IN FORZA LAVORO

Il grafico sottostante riporta i dipendenti a tempo indeterminato dal 2014. Dai dati riportati emerge (ad eccezione di un leggero aumento nel 2017) una costante riduzione del personale che è passato da 152 del 2014 a 123 dipendenti nel 2023 (la riduzione in punti percentuali è pari al 19,08%).

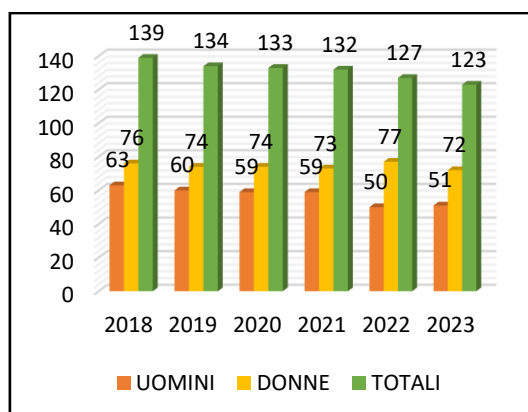
Nel corso dell'anno precedente, infatti, a fronte di 12 cessazioni dal servizio (2 uomini e 10 donne), sono stati assunti 8 nuovi dipendenti (3 uomini e 5 donne).



Inoltre, nella seguente tabella si riportano i contingenti in servizio al 31.12.2023 per ciascuna area professionale, a tempo indeterminato:

| AREA | DIPENDENTI | PERCENTUALE |
|-------------------|------------|--------------|
| Operatori | 0 | 0 % |
| Operatori Esperti | 17 | 14 % |
| Istruttori | 62 | 50 % |
| Funzionari EQ | 40 | 33 % |
| Dirigenti | 3 | 2 % |
| Segretario | 1 | 1 % |
| | 123 | 100 % |

Di seguito il grafico in relazione al genere:





3.1.2 – OBIETTIVI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE DI GENERE

Il Piano delle Azioni Positive (PAP) ha l'obiettivo di fornire all'Amministrazione strumenti efficaci a garantire le pari opportunità sul luogo di lavoro, contrastare le discriminazioni e promuovere l'occupazione femminile, in attuazione dei principi sanciti a livello costituzionale ed europeo (art. 37 della Costituzione). In particolare, secondo quanto introdotto nell'ordinamento italiano dalla legge 10 aprile 1991, n. 125, il fine ultimo è quello di favorire l'occupazione femminile e di realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro, anche mediante l'adozione di misure, denominate "azioni positive" per le donne, al fine di rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità.

Il Piano delle Azioni Positive è stato, quindi, individuato dal Comune di Acqui Terme come lo strumento principale per rimuovere gli ostacoli che impediscono la piena realizzazione di pari opportunità e per favorire l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne, come sancito dall'art. 42 del D. Lgs. 198/2006.

L'art. 21 della legge 4 novembre 2010, n. 183 sancisce inoltre l'importanza del ruolo delle Pubbliche Amministrazioni nel garantire "parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno".

La Direttiva n. 2/2019 "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni Pubbliche" definisce le linee di indirizzo volte ad orientare le amministrazioni pubbliche in materia di promozione delle pari opportunità. Infatti, tale Direttiva individua l'importanza delle misure di conciliazione tra tempi di vita familiare, privata e professionale. In particolare, rimanda alle modalità di lavoro flessibile (es. part-time, telelavoro e Smart Working). All'interno della Direttiva è stato introdotto il principio del gender mainstreaming, ossia, che la strategia di progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione delle politiche e dei programmi faccia in modo tale che uomini e donne possano beneficiare in egual misura del trattamento specifico e che le situazioni di disuguaglianza non si perpetuino, con l'obiettivo di raggiungere la parità di sessi.

Inoltre, la Direttiva ha aggiornato alcuni degli indirizzi forniti con la direttiva del 4 marzo 2011 sulle modalità di funzionamento dei "**Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni**" (CUG), istituiti ai sensi dell'art. 57 del D. Lgs n. 165 del 2001, rafforzando il ruolo degli stessi all'interno delle amministrazioni pubbliche.

I Comitati esercitano le proprie competenze al fine di assicurare, nell'ambito del lavoro pubblico, parità e pari opportunità di genere, la tutela dei lavoratori contro le discriminazioni ed il mobbing nonché l'assenza di qualunque forma di violenza fisica e psicologica.

L'avvio operativo del Comitato è stato un obiettivo di Performance dell'anno 2023; per l'anno in corso l'obiettivo è quello di concludere le attività finalizzate all'avvio operativo del Comitato e realizzare un evento che sia connesso a queste ultime.

In generale, il Piano delle Azioni Positive rappresenta un importante documento che consente di attuare azioni specifiche finalizzate a:



- ✓ Monitoraggio benessere organizzativo dei dipendenti comunali: l'obiettivo sarà quello di acquisire informazioni sul benessere organizzativo dei dipendenti, con particolare riguardo alle lavoratrici, tramite la somministrazione di questionari in forma assolutamente anonima;
- ✓ Promuovere la cultura di genere;
- ✓ Sviluppare la modalità di lavoro agile, riconoscendo priorità al personale di sesso femminile.

Si segnala che il Comune di Acqui Terme, in tema di lavoro agile, ha dato priorità al personale di sesso femminile nella consegna della strumentazione informatica per lo smart working.

3.1.3 – OBIETTIVI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE DIGITALE

La digitalizzazione della Pubblica Amministrazione è una sfida importante per il futuro del nostro paese, con l'obiettivo di rendere i servizi pubblici più efficienti, accessibili e rispondenti alle esigenze dei cittadini e delle imprese. L'Agenzia per l'Italia Digitale ha pubblicato l'edizione 2024-2026 del Piano triennale per l'informatica nella PA, che rappresenta un importante strumento per la definizione e l'implementazione delle strategie e degli interventi per la digitalizzazione del sistema pubblico.

Il Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione ha individuato gli obiettivi che gli enti devono porsi per procedere alla digitalizzazione del sistema della PA.

Si riportano di seguito gli obiettivi e le azioni per il miglioramento della salute digitale dell'amministrazione.

La programmazione potrà essere oggetto di revisione annuale "a scorrimento", in relazione ai mutamenti intervenuti e al grado di progressiva realizzazione degli obiettivi programmati.

INFORMATIZZAZIONE DEI PROCEDIMENTI

L'implementazione dell'informatizzazione dei procedimenti è finalizzata a rendere tracciabile tutte le attività dell'Amministrazione, a ridurre il rischio di "blocchi" non controllabili ed evidenziare le responsabilità di ciascuna fase del procedimento. Tale misura, iniziata nella seconda metà degli anni '90, ha attraversato varie fasi di implementazione tecnica con aggiornamenti e modifiche del software, e adeguamenti di tipo legislativo.

Nel 2016 con la Delibera Giunta Comunale n. 280, si è proceduto ad approvare il manuale di gestione del protocollo informatico e dei documenti dell'archivio, che è la base normativa per regolamentare i flussi dei documenti digitali; nel corso del 2024, verrà ridefinito inserendo le variazioni legislative e tecniche intercorse negli ultimi anni. Sul finire del 2019 si è dato l'avvio tecnico dei flussi informatici, adottando gli iter dei principali atti amministrativi, applicando le sottoscrizioni con la firma elettronica. Sono stati consolidati gli automatismi di protocollazione automatica delle fatture e delle istanze del SUAP e si è avviata la procedura dell'archiviazione automatica del registro di protocollo, così come gli atti firmati digitalmente.

Nel corso del 2023, l'adozione di un nuovo gestionale in cloud ha avviato contestualmente un profondo processo di rivisitazione delle procedure interne, offrendo nuove opportunità, in particolare nei rapporti con l'utenza e nel modo di lavorare dei dipendenti.

Verrà dato ampio spazio alla formazione, grazie anche al materiale messo a disposizione dal Ministero della Funzione Pubblica, al fine di guidare il personale ad un maggiore livello di conoscenza informatica di base, puntando l'accento sulla sicurezza informatica.



ACCESSO TELEMATICO A DATI, DOCUMENTI E PROCEDIMENTI

Nel corso del 2021 sono state attuate diverse innovazioni che rappresentano un avanzamento della comunicazione fra Ente e i vari stakeholders.

Nell'ambito dell'avvicendamento delle procedure si è provveduto a modificare l'accesso per l'inserimento delle pratiche edilizie uniformandolo alla maggior parte dei comuni limitrofi.

Per garantire maggiore sicurezza di accesso ai dati, le modalità di accreditamento sono state adeguate nel rispetto delle disposizioni dei competenti organi sovraordinati.

Tutta la struttura organizzativa è stata coinvolta nell'implementazione della gestione dei procedimenti di riscossione delle entrate comunali attraverso la piattaforma digitale PagoPA, consentendo anche il pagamento in loco tramite appositi POS PagoPA.

I cittadini italiani possono scaricare i certificati anagrafici online in maniera autonoma e gratuita. Il servizio dell'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR) del Ministero dell'Interno permette di scaricare i certificati principali per proprio conto o per conto di un componente della propria famiglia dal proprio computer senza bisogno di recarsi allo sportello.

Prosegue l'attività dello sportello RAO che, in prima battuta, aveva come scopo quello di fornire agli utenti le credenziali per poter ottenere lo SPID, ma ben presto si è trasformato in un vero e proprio ufficio per la digitalizzazione, supportando gli utenti nella navigazione dei siti istituzionali. Ora è inserito in un più ampio progetto della Regione Piemonte (Punto Digitale Facile) che prevede la formazione digitale dei cittadini.

Per migliorare l'accesso dati dall'esterno e lo scambio delle informazioni fra dipendenti verranno migliorate le infrastrutture, sia a livello hardware che software.

Si sta procedendo alla ristrutturazione della rete per aumentarne il livello standard, in quanto attualmente sono ancora presenti apparecchiature "provvisorie" installate per aumentare il numero di punti di accesso e compensare i numerosi spostamenti di personale avvenuti dal 2009 (anno di ultima implementazione della rete) ad oggi.

Nella tabella che segue, vengono riportati gli indicatori di digitalizzazione:

| INDICATORE | VALORE DI PARTENZA | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|--------------------|---|---|---|
| <i>Servizi online accessibili esclusivamente con SPID / n. totale servizi erogati</i> | 80% | Ampliamento del numero di servizi | Ampliamento del numero di servizi | Ampliamento del numero di servizi |
| <i>Percentuali servizi a pagamento che consentono uso PagoPA / n. totale servizi erogati a pagamento</i> | 90% | 100% | 100% | 100% |
| <i>N. di comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PPAA tramite domicili digitali</i> | 84% | Mantenimento Miglioramento percentuale | Mantenimento Miglioramento percentuale | Mantenimento Miglioramento percentuale |
| <i>Procedura di gestione presenze, assenze, ferie, permessi e missioni integralmente ed esclusivamente dematerializzata (si/no)</i> | SI | Mantenimento | Mantenimento | Mantenimento |
| <i>Atti firmati con firma digitale / totale atti protocollati in uscita</i> | 90% | 95% | 100% | 100% |
| <i>Numero PC portatili (valore assoluto)</i> | 15 | 18 | 24 | 30 |
| <i>% PC portatili sul totale dei dipendenti</i> | 12% | 15% | 20% | 25% |



| | | | | |
|--|----|---|---|---|
| <i>Dipendenti abilitati alla connessione via VPN</i> | 21 | Miglioramento | Miglioramento | Miglioramento |
| <i>Dipendenti con firma digitale (Valore assoluto)</i> | 36 | Incremento / Mantenimento in base alle esigenze dei procedimenti | Incremento / Mantenimento in base alle esigenze dei procedimenti | Incremento / Mantenimento in base alle esigenze dei procedimenti |
| <i>Dipendenti con firma digitale OTP (Valore assoluto)</i> | 3 | Aumenta del 25% del numero di firme OTP | Aumenta del 50% del numero di firme OTP | Aumenta del 75% del numero di firme OTP |
| <i>Rinnovamento rete informatica</i> | 0 | 100% | Mantenimento | Mantenimento |

3.1.4 – OBIETTIVI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE FINANZIARIA

I principali indicatori di salute finanziaria sono quelli già contenuti e approvati con il rendiconto della gestione 2022, di cui alla Deliberazione Consigliare n. 15 del 27.04.2023. Obiettivo dell'Amministrazione rimane quello di migliorare tali indicatori, compatibilmente allo svolgimento dei servizi svolti.

Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Piano degli indicatori ed ai risultati attesi di bilancio³.

³ <https://comune.acquiterme.al.it/trasparenza/piano-degli-indicatori-e-risultati-attesi-di-bilancio/>.



3.2 – ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

In questa sezione del Piano l'amministrazione definisce gli obiettivi e gli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, facendo riferimento alle modalità attuative e nelle condizioni abilitanti descritte sinteticamente nelle sezioni precedenti. Ciò lungo i tre step del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

Nell'arco di un triennio, l'amministrazione deve giungere ad una fase di sviluppo avanzato in cui devono essere monitorate tutte le dimensioni indicate.

RIFERIMENTI NORMATIVI

L'art. 4, comma 1, lettera b), del Decreto del Ministro per la pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, di definizione dello schema tipo di PIAO, stabilisce che nella presente sezione devono essere indicati, in coerenza con la definizione degli istituti del lavoro agile stabiliti dalla Contrattazione collettiva nazionale, la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'amministrazione.

A tale fine, ciascun Piano deve prevedere:

- a) che lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi in alcun modo la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
- b) la garanzia di un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, assicurando la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza;
- c) l'adozione di ogni adempimento al fine di dotare l'amministrazione di una piattaforma digitale o di un cloud o, comunque, di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
- d) l'adozione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove presente;
- e) l'adozione di ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta.

Secondo le indicazioni contenute nello schema tipo di PIAO, allegato al Decreto del Ministro per la pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, in questa sottosezione, l'Amministrazione deve provvedere ad indicare:

- le condizionalità e i fattori abilitanti (misure organizzative, piattaforme tecnologiche, competenze professionali);
- gli obiettivi all'interno dell'amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance;
- i contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia (es. qualità percepita del lavoro agile; riduzione delle assenze, soddisfazione del lavoratore agile).

Il nuovo CCNL 16.11.2022 – triennio 2019/2021 contiene la disciplina del "Lavoro a Distanza" suddivisa a sua volta tra "Lavoro Agile" e "Altre forme di lavoro a distanza – Lavoro da remoto". I due istituti del lavoro non in presenza, dunque, designano due modalità di effettuazione della prestazione lavorativa ben distinte tra loro: 1) il primo, "lavoro agile", profila un lavoro svincolato da precisi vincoli di orario e luogo e caratterizzato da attività di natura prevalentemente progettuale anche a contenuto amministrativo; 2) il secondo, "lavoro da remoto", comporta invece, tenuti fermi gli obblighi riguardanti l'orario di lavoro, una modifica sostanzialmente circoscritta al solo luogo di adempimento della prestazione lavorativa diverso dalla sede dell'ufficio.



3.2.1 - IL LAVORO AGILE NEL COMUNE DI ACQUI TERME

Il Comune di Acqui Terme, già alla fine del 2019, con deliberazione della Giunta comunale n. 349 del 19.12.2019, ha avviato in via sperimentale un progetto di telelavoro, nella forma del lavoro domiciliare, rivolto inizialmente a n. 3 unità di personale per la durata di un anno, al fine di verificarne la fattibilità tecnica ed economica e quindi l'estendibilità ad altre risorse umane.

La pandemia causata dalla diffusione del virus Covid-19 ha imposto di ripensare in toto l'organizzazione degli enti, avviando in forma massiva la modalità di lavoro agile la quale è divenuta temporaneamente la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa.

In base al Decreto sindacale n. 20/2020 del 06.11.2020, sono state disposte direttive temporanee per la gestione dell'emergenza legata al coronavirus quali misure organizzative per contemperare l'interesse alla salute pubblica con quello della continuità dell'azione amministrativa a seguito di una prima e sommaria individuazione dei servizi pubblici essenziali e di prestazioni indispensabili.

Negli anni successivi il Comune si è dotato di PC portatili (n. 15 in totale) al fine di permettere agevolmente l'attivazione del lavoro a distanza, conformandosi alla normativa vigente che stabilisce, tra l'altro, che la strumentazione tecnologica per i lavoratori agili venga fornita dall'Ente.

In fase di avvio di sviluppo del lavoro agile, con la **Deliberazione di Giunta Comunale n. 389 del 15.12.2022**, l'Ente ha dettato tutta una serie di disposizioni per il lavoro agile, conformandosi alla disciplina contenuta nel nuovo CCNL 16.11.2022, stabilendo in particolare:

- A. i servizi per i quali non è possibile l'attivazione del lavoro agile, ossia i lavori in turno e le prestazioni da rendere con servizi non remotizzabili;
- B. i criteri per l'assegnazione della strumentazione, ossia:
 - ✓ esigenza di cura di figli minori di 12 anni;
 - ✓ dipendente con disabilità psico-fisica certificata da struttura pubblica competente;
 - ✓ assistenza a parenti o affini entro il secondo grado o a conviventi disabili in
 - ✓ situazione di gravità;
 - ✓ natura delle mansioni svolte;
 - ✓ luogo di residenza diverso dal Comune di Acqui Terme
- C. la regolamentazione dell'accordo individuale tra dipendente ed Ente.

Gli accordi sottoscritti nell'anno 2023 sono stati 24, tempestivamente comunicati tramite apposita piattaforma al Ministero del lavoro.

Con **Deliberazione di Giunta Comunale N. 22 del 25.01.2024** sono stati approvati "**Nuovi indirizzi sull'organizzazione della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile**", con il fine di incentivare la possibilità per i dipendenti di rendere la propria prestazione lavorativa in modalità lavoro agile, perseguendo i seguenti obiettivi:

- a) rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del dipendente;
- b) introdurre soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al risultato;
- c) valorizzare lo sviluppo delle risorse umane;
- d) promozione dell'uso delle tecnologie digitali più innovative e utilizzo dello smart working come leva per la trasformazione digitale e per lo sviluppo delle conoscenze digitali;
- e) razionalizzazione nell'uso delle risorse e aumento della produttività, quindi risparmio in termini di costi e miglioramento dei servizi offerti;



- f) promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.

Ad oggi è stato sottoscritto lo stesso numero di accordi (23) dell'anno precedente per l'accesso al lavoro agile con l'obiettivo per il 2024 di raggiungere n. 30 accordi.

Si sottolinea che il Comune di Acqui Terme ha previsto, con i nuovi indirizzi per l'anno 2024, fino ad un massimo di 2 (due) giornate lavorative settimanali in modalità di lavoro agile per ciascun dipendente, non frazionabili, in aumento rispetto al 2023 (una giornata settimanale). Inoltre, verranno implementate le strumentazioni a disposizione dell'Ente avendo previsto l'acquisto di ulteriori PC da fornire poi ai dipendenti che accedono al lavoro agile.

1) ASSENZA MODALITA' CHE PREGIUDICANO LA FRUIZIONE DEI SERVIZI A FAVORE DEGLI UTENTI

Lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile potrebbe pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi a favore degli utenti. Tale rischio va neutralizzato attraverso la previsione di misure e azioni idonee a garantire un livello prestazionale di qualità, tra le quali:

- rimodulare l'orario di lavoro e prevedere le fasce di reperibilità;
- monitorare i pregiudizi eventualmente segnalati dagli utenti;
- programmare, coordinare, monitorare, adottare azioni correttive nell'organizzare il lavoro agile.

2) ROTAZIONE DEL PERSONALE E CRITERIO DI PREVALENZA, PER CIASCUN LAVORATORE, DELL'ESECUZIONE DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA IN PRESENZA

La flessibilità lavorativa e la maggiore autonomia attraverso la modalità agile producono benefici nei lavoratori a fronte dei quali è necessario che l'Ente assicuri la rotazione del personale, fermo restando il criterio di prevalenza del lavoro in presenza.

A tale fine, l'Ente programma le misure e azioni organizzative necessarie alla rotazione e all'effettiva attuazione del criterio suddetto.

3) DOTAZIONE DI UNA PIATTAFORMA DIGITALE O DI UN CLOUD IDONEI A GARANTIRE LA PIU' ASSOLUTA RISERVATEZZA DEI DATI

Con riferimento alla dotazione tecnologica per garantire che la prestazione lavorativa in modalità agile garantisca la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni, vengono in rilievo i dati e le informazioni relative alla salute digitale dell'Ente, in precedenza indicati, e a cui si rinvia.

4) ADEMPIMENTI AL FINE DI FORNIRE AL PERSONALE APPARATI DIGITALI E TECNOLOGICI ADEGUATI ALLA PRESTAZIONE DI LAVORO

Gli adempimenti funzionali per la dotazione tecnologica al personale sono i seguenti:

- valutazione dell'adeguatezza dei PC forniti per il lavoro agile;
- valutazione dell'efficienza e dell'adeguatezza della rete Intranet in funzione del lavoro agile.



Dalla tabella sottostante si osserva il trend del lavoro agile nel Comune di Acqui Terme negli ultimi 4 anni:

| INDICATORE | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------------------|-------|-------|------|------|
| Personale in presenza | 55 | 66 | 98 | 99 |
| Personale in lavoro agile | 78 | 66 | 29 | 24 |
| Totale dipendenti | 133 | 132 | 127 | 123 |
| % lavoro agile | 59% | 50% | 23% | 24% |
| N. giorni lavorati in lavoro agile | 3.384 | 1.864 | 613 | 422 |

3.2.2 - IMPATTI DEL LAVORO AGILE

Il lavoro agile non si limita a contribuire alla performance organizzativa e alle performance individuali, potendo avere:

- impatti interni, sull'Ente: ad esempio impatti sul livello di salute dell'Ente, sulla struttura e sul personale (da verificare, ad esempio, attraverso periodiche indagini di benessere psico-fisico);
- impatti esterni sull'ambiente, la qualità di vita e la salute dei lavoratori e degli utenti: ad esempio, minore impatto ambientale come conseguenza della riduzione del traffico urbano dato dal minore spostamento casa-lavoro dei propri dipendenti, nonché della ridotta necessità di spostamento casa-sportelli fisici per gli utenti dei servizi pubblici erogati; riduzione di spazi adibiti a uffici nella città; minore impatto ambientale derivante dalla riduzione dell'uso di materiali e risorse (cancelleria e utenze); ripopolamento delle aree urbane periferiche e delle aree interne del territorio con conseguente redistribuzione dei consumi; migliori condizioni di pari opportunità nella gestione del rapporto tra tempi di vita e di lavoro, soprattutto per le donne su cui ricade ancora oggi il maggior carico di cura.

3.2.3 - FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO E DI SVILUPPO AVANZATO DEL LAVORO AGILE

La scelta dell'amministrazione nell'istituire la disciplina del lavoro a distanza rappresenta una scelta finalizzata a favorire il miglioramento delle performance, la riduzione delle assenze, la miglior conciliazione dei tempi vita-lavoro dei propri dipendenti. Un lavoro che promuova la produttività e l'orientamento ai risultati, concili le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative delle pubbliche amministrazioni, consentendo il miglioramento dei servizi pubblici e dell'equilibrio fra vita professionale e vita privata. Al fine di rendere il lavoro agile un'opportunità strutturata per l'Ente e per i lavoratori, la sua introduzione viene effettuata in modo progressivo e graduale.

Per monitorare gli effetti di questa prima fase di attivazione del lavoro agile in regime ordinario, saranno analizzati i seguenti parametri:

- a) effetti sull'organizzazione e sul benessere: a conclusione del primo periodo di introduzione del lavoro agile in regime ordinario (fine 2023) saranno in particolare rilevati gli scostamenti con riguardo al tasso di assenze, alla percentuale di giornate di lavoro in modalità agile effettivamente svolte rispetto a quelle concesse, al livello di soddisfazione espresso dai dipendenti coinvolti;
- b) effetti sulla performance organizzativa ed individuale: saranno in particolare valutati gli scostamenti rispetto alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzative, l'eventuale riduzione di arretrati, l'incremento del numero di processi/segmenti di processi digitalizzati.



| INDICATORE | VALORE DI PARTENZA | 2024 | 2025 | 2026 |
|--|---------------------------|---|---|---|
| <i>Approvazione Piano Operativo del Lavoro Agile (SI/NO)</i> | SI | / | / | / |
| <i>Unità in lavoro agile</i> | 24 | 30 | 35 | 35 |
| <i>% applicativi consultabili in lavoro agile</i> | 100% | / | / | / |
| <i>% banche dati consultabili in lavoro agile</i> | 100% | / | / | / |
| <i>Livello di soddisfazione e di valutazione in un'ottica di miglioramento</i> | / | Predisposizione di un questionario di gradimento /miglioramento | Definizione di un target da raggiungere | Definizione di un target da raggiungere |



3.3 – PIANO TRIENNALE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE (PTFP)

Il D.L. n. 34/2019, all'articolo 33, ha introdotto una modifica significativa del sistema di calcolo della capacità assunzionale per i Comuni, prevedendo il superamento del turn-over e l'introduzione di un sistema basato sulla sostenibilità finanziaria della spesa di personale. Tale disciplina ha trovato attuazione da parte del DPCM 17 marzo 2020, che ha fissato la decorrenza del nuovo sistema al 20 aprile 2020. A tale provvedimento ha fatto seguito l'emanazione della circolare del Dipartimento della Funzione pubblica 13 maggio 2020, contenente alcuni essenziali indirizzi applicativi.

In base al nuovo sistema, i Comuni possono effettuare assunzioni di personale a tempo indeterminato, nel limite di una spesa complessiva non superiore ad un valore soglia definito come percentuale, differenziata per fascia demografica, della media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità assestato in bilancio di previsione.

Il nuovo regime assunzionale articola il comparto dei Comuni sulla base dei parametri di sostenibilità finanziaria in tre distinte fattispecie:

1. Comuni con una incidenza della spesa di personale sulle entrate correnti bassa, che possono utilizzare le percentuali di crescita annuale della spesa di personale per maggiori assunzioni a tempo indeterminato;
2. Comuni con una incidenza della spesa di personale sulle entrate correnti intermedia, che devono fare attenzione a non peggiorare il valore di tale incidenza;
3. Comuni con una incidenza della spesa di personale sulle entrate correnti elevata, che devono attuare politiche di contenimento della spesa di personale in relazione alle entrate correnti.

Per i Comuni della fascia demografica da 10.000 a 59.999 abitanti, cui appartiene il Comune di Acqui Terme, il DPCM prevede una soglia minima del 27% ed una soglia massima del 31%.

In base ai dati del rendiconto 2022, approvato con deliberazione del Consiglio comunale n. 15 del 27.04.2023, il nostro Ente (che in precedenza si collocava nella fascia intermedia) è nella prima fascia, ovvero quella degli enti con bassa incidenza della spesa di personale sulle entrate correnti, avendo un rapporto che risulta pari al **24,96 %**.

| | 2020 | 2021 | 2022 | |
|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| TITOLI I | 9.293.584,63 | 9.432.883,09 | 10.092.964,29 | |
| TARI al netto FCDE | 3.951.320,11 | 3.951.320,11 | 3.951.320,11 | |
| TITOLO II | 3.302.545,08 | 1.957.466,36 | 1.813.154,96 | |
| TITOLO III | 3.497.406,57 | 4.092.088,35 | 4.603.775,55 | |
| TOTALI | 20.044.856,39 | 19.433.757,91 | 20.460.944,91 | 19.979.853,07 |
| | | | FCDE | 375.040,00 |
| | | | MEDIA FINALE | 19.604.813,07 |

| | |
|--|---------------------|
| SPESA DI PERSONALE 2022 | 5.157.621,87 |
| ARRETRATI EX ART. 3, comma 4, D.L. 36/2022 | 263,420,00 |
| TOTALE | 4.894.201,87 |

| | |
|--|----------------|
| RAPPORTO % | 24,96 % |
| VALORE SOGLIA ART. 4 DPCM 17.03.2020, FASCIA DEMOGRAFICA F | 27,00 % |

I Comuni della prima fascia possono incrementare la spesa di personale registrata nell'ultimo rendiconto approvato, per assunzioni di personale a tempo indeterminato, in



coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione, sino ad una spesa complessiva rapportata alle entrate correnti, secondo non superiore al valore soglia corrispondente alla propria fascia demografica.

Ovviamente, ai fini della programmazione, la verifica del rispetto del valore soglia deve tenere conto dell'andamento tendenziale del numeratore (spesa di personale) rispetto al denominatore (media entrate correnti al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità).

In questo contesto, la tabella seguente riporta le assunzioni a tempo indeterminato programmate per il triennio 2024 – 2026.

Piano assunzioni 2024

| PROFILO CESS. | SERVIZIO | MOTIVO CESSAZIONE | DATA CESSAZIONE | CAT. | MODALITA' RECLUTAMENTO | PROFILO ASSUNZIONE | DECORRENZA |
|---------------------------|------------------|------------------------|-----------------|-----------|--|--------------------|------------|
| Istruttore | Tecnico | Mobilità | 30.11.2023 | C3 | Graduatoria interna | Istruttore | 01.02.2024 |
| Istruttore | Tributi | Dimissioni volontarie | 01.03.2024 | C1 | Graduatoria interna L. 68/1999 - Tempo determinato * | Istruttore | 01.03.2024 |
| Istruttore | Anagrafe | Pensionamento | 30.04.2024 | C2 - 33 H | Graduatoria interna L. 68/1999 | Istruttore | 01.03.2024 |
| Operatore Esperto | Tecnico | Dimissioni volontarie | 31.12.2023 | B3 | Graduatoria altro ente | Funzionario | 01.04.2024 |
| Istruttore | Affissioni | Dimissioni volontarie | 01.06.2024 | C5 | Graduatoria interna | Istruttore | 01.04.2024 |
| Operatore Esperto | Polizia Locale | Sostituzione maternità | 01.03.2024 | C1 | Somministrazione a tempo determinato | Operatore Esperto | 01.04.2024 |
| Istruttore | Educatrice | Tempo determinato | 30.06.2024 | C1 | Tempo determinato - nuovo contratto | Istruttore | 01.09.2024 |
| Operatore Esperto - Cuoco | Mensa scolastica | Cambio profilo | 30.06.2024 | B6 | Ricollocazione mansioni | Operatore Esperto | 30.06.2024 |
| Operatore Esperto - Cuoco | Mensa scolastica | Cambio profilo | 30.06.2024 | B5 | Ricollocazione mansioni | Operatore Esperto | 30.06.2024 |
| Operatore Esperto - Cuoco | Mensa scolastica | Cambio profilo | 30.06.2024 | B6 | Ricollocazione mansioni | Operatore Esperto | 30.06.2024 |
| Operatore Esperto | Mensa scolastica | Pensionamento | 30.06.2024 | B4 | Estensione convenzione | - | - |

* Assunzione a tempo determinato in attesa della decorrenza del periodo di prova ai fini della conservazione del posto.

Piano assunzioni 2025

| PROFILO CESS. | SERVIZIO | MOTIVO CESSAZIONE | DATA CESSAZIONE | CAT. | MODALITA' RECLUTAMENTO | PROFILO ASS. | DECORRENZA |
|---------------|------------|-------------------|-----------------|------|--------------------------------|--------------|------------|
| Educatrice | Asilo Nido | Pensionamento | 30.09.2025 | C6 | Graduatoria interna L. 68/1999 | Istruttore | 01.10.2025 |

Piano assunzioni 2026

| PROFILO CESS. | SERVIZIO | MOTIVO CESSAZIONE | DATA CESSAZIONE | CAT. | MODALITA' RECLUTAMENTO | PROFILO ASS. | DECORRENZA |
|-------------------|----------------|-------------------|-----------------|------|------------------------|-------------------|--------------|
| Operatore esperto | Tecnico | Pensionamento | 01.04.2026 | B6 | Concorso pubblico | Operatore esperto | 01.05.2026 * |
| Agente di P.L. | Polizia Locale | Pensionamento | 01.04.2026 | C6 | Concorso pubblico | Agente di P.L. | 01.05.2026 * |
| Operatore esperto | Tecnico | Pensionamento | 01.05.2026 | B7 | Concorso pubblico | Operatore esperto | 01.06.2026 * |



| | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------|---------------|------------|----|-------------------|-------------------|--------------|
| Operatore esperto | Biblioteca | Pensionamento | 01.06.2026 | B5 | Concorso pubblico | Operatore esperto | 01.07.2026 * |
| Istruttore | Biblioteca | Pensionamento | 01.06.2026 | B5 | Concorso pubblico | Istruttore | 01.07.2026 * |
| Funzionario amministrativo | Turismo | Pensionamento | 01.12.2026 | D2 | Concorso pubblico | Funzionario | 01.12.2026 * |

* Le date di decorrenza sono indicative.

Il PTFP 2024-2026 è contenuto nella Sezione Operativa del Documento Unico di Programmazione, approvato con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 39 del 21.12.2023.

Il presente Piano presenta alcune modifiche rispetto a quello contenuto all'interno del D.U.P.;

- le figure di operatore esperto che si erano in precedenza previste di assumere presso il canile comunale, tramite un concorso pubblico, non sono più previste, poiché l'ente ha considerato di procedere con l'affidamento all'esterno;
- l'istruttore tecnico cessato per mobilità è stato invece sostituito da un istruttore di tipo amministrativo. Tale modifica non comporta variazioni di spesa.
- la figura di operatore esperto presso il Settore Tecnico, dimissionario in data 31.12.2023, verrà sostituito con un Funzionario Tecnico da assumere tramite graduatorie di altri Enti, non essendo il Comune di Acqui Terme in possesso di graduatorie di questo tipo. Tale variazione, pur comportando un aumento di spesa, corrisponde all'intenzione di acquisire competenze di elevata qualificazione, anche in relazione ai numerosi progetti in corso di elaborazione

Come si evince, le nuove assunzioni sono limitate alla mera sostituzione del personale cessato (pensionamenti, mobilità, altre cause di cessazione), pur aumentando in un solo caso il livello di inquadramento.

Il Piano così come delineato, ai fini della programmazione e a parità di condizioni, rispetta il limite imposto dal valore soglia, anche in un'ottica di sostenibilità pluriennale.

3.3.1 – PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI POTENZIAMENTO DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE DELL'ENTE

Il Piano della formazione è il documento programmatico che tenuto conto dei fabbisogni e degli obiettivi formativi dell'Ente, individua gli interventi da realizzare nel corso dell'anno.

La formazione del personale è centrale nei processi di pianificazione e programmazione delle amministrazioni pubbliche e il piano formativo dell'Ente deve essere coordinato con gli obiettivi programmatici e strategici di performance dell'amministrazione, trovando piena integrazione nel ciclo della performance e con le politiche di reclutamento, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane.

Risulta fondamentale concentrarsi sulle competenze organizzative e trasversali e le priorità individuate sono quelle della digitalizzazione, dell'innovazione (intesa come semplificazione e comunicazione), della sostenibilità e dei diritti e coesione sociale (linguaggio e rapporto con le persone: colleghi/e e utenza), con l'obiettivo di fornire gli strumenti conoscitivi per gestire il cambiamento, formare il personale di nuova assunzione, rafforzare le competenze per gestire progetti PNRR e realizzare piani atti a promuovere il passaggio intergenerazionale.

La cornice sopra delineata è aderente alle indicazioni fornite dalla Direttiva "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica



e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza” emanata in data 24 marzo 2023 dal Ministro per la Pubblica Amministrazione.

Tale direttiva ha fornito le indicazioni metodologiche e operative per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative, definendo le priorità di investimento in ambito formativo, tra le quali:

- lo sviluppo, in maniera diffusa e strutturale, delle competenze in materia di transizione digitale e amministrativa;
- la strutturazione di percorsi di formazione iniziale per l’inserimento del personale neoassunto, comprensivi di processi di mentoring a supporto dell’apprendimento;
- la necessità di riservare un’attenzione particolare allo sviluppo delle soft skills, ovvero delle competenze trasversali, al lavoro in team, alla capacità di adattamento al cambiamento, alle capacità comunicative, ecc.;
- la necessità di dedicare una sempre maggiore attenzione al tema della formazione internazionale, considerata la costante interazione delle amministrazioni con le istituzioni europee e con gli organismi internazionali.

Il 30 novembre 2023 il Ministro per la pubblica amministrazione, Senatore Paolo Zangrillo, ha firmato la direttiva in materia di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti pubblici. L'obiettivo, nel solco delle esperienze dei modelli adottati nello scenario europeo e OCSE, è quello di attuare una strategia di piena valorizzazione del merito nel contesto organizzativo. Con il suddetto intervento si è disposto l’assegnazione, a tutto il personale di livello dirigenziale, obiettivi che impegnino il/la dirigente stesso a promuovere un’adeguata partecipazione ad attività di formazione per sé stesso/a e per il personale assegnato.

La direttiva vuole essere la “bussola” dei dirigenti verso la valorizzazione delle persone delle pubbliche amministrazioni nel loro contesto organizzativo. Come specificato nel documento, qualsiasi sistema di valutazione della performance deve essere infatti improntato innanzitutto alla massima attenzione verso i dipendenti pubblici, che sono il fulcro delle amministrazioni pubbliche. Per questo motivo è necessario partire dalle persone e sviluppare contesti capaci di innescare meccanismi virtuosi alla cui base deve esserci il merito.

Il Ministro Zangrillo fornisce inoltre indicazioni sulla formazione: ai dirigenti, infatti, è affidato il compito di promuovere percorsi per l’accrescimento delle competenze del capitale umano. È, quindi, fondamentale stabilire priorità formative sia per il perfezionamento delle competenze personali, sia per l’efficace svolgimento del ruolo dirigenziale, al fine di poter guidare con successo il personale assegnato ed essere protagonisti di un vero cambiamento all’interno delle proprie organizzazioni.

La sfida dei prossimi anni sarà quella di mettere a terra ampi programmi sui temi ritenuti prioritari per lo sviluppo delle competenze dei/delle dipendenti i cui ruoli e posizioni sono molto differenti tra loro (l’organico comunale conta numerosi profili professionali)

La formazione del personale rappresenta per l’Amministrazione una leva strategica per il cambiamento e si pone i seguenti obiettivi generali:

- incentivare comportamenti innovativi che consentano l’ottimizzazione dei servizi erogati a favore dei cittadini e delle imprese anche nell’ottica della generazione di “Valore pubblico”;
- potenziare le competenze del personale dipendente, con un’attenzione particolare ai nuovi inserimenti, secondo i principi del knowledge management, anche al fine di attrarre, mantenere e sviluppare nuovi talenti e non disperdere il sapere di chi è in procinto di terminare la propria collaborazione con il Comune.



- sviluppare conoscenze e competenze specifiche anche nell'ottica della riqualificazione professionale del personale e dell'accrescimento tecnico al fine di rispondere alle sfide imposte dalla trasformazione della P.A.;

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che rappresenta una misura di semplificazione e coordinamento degli strumenti di pianificazione e di programmazione delle amministrazioni pubbliche, in merito alle politiche di sviluppo delle risorse umane:

- vuole essere una occasione fondamentale per rilanciare e valorizzare la programmazione della formazione del personale delle amministrazioni, grazie innanzi tutto al rafforzamento del legame logico e operativo con gli altri strumenti di gestione del personale (ad esempio Piano del reclutamento) e più in generale con il Piano della performance.
- Costituisce il presupposto per il rafforzamento della *governance* e focalizzazione sulla performance della formazione; la migliore capacità di gestire l'intero ciclo strategico della formazione, dalla rilevazione dei fabbisogni, organizzativi e individuali, alla progettazione degli interventi formativi, alla erogazione della formazione, rappresenta la leva per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'amministrazione.

La presente sezione del PIAO illustra questo reciproco impegno tra amministrazione e dipendenti ed è, dunque, il documento formale programmatico e di autorizzazione che individua gli obiettivi e definisce le iniziative formative utili a realizzarli.

Nella predisposizione del presente Piano, partendo dai valori che costituiscono la funzione della formazione e dai risultati ottenuti nell'anno 2023, si è svolta un'analisi degli obiettivi da raggiungere e una valutazione delle modalità di erogazione dell'offerta formativa, cercando di migliorare ove possibile gli attuali standard.

Il documento illustra:

- le attività svolte nell'anno 2023;
- gli obiettivi che devono essere perseguiti con l'attività formativa;
- il piano annuale con l'offerta formativa per l'anno 2024 e le risorse disponibili;
- la rilevazione dei fabbisogni formativi di carattere trasversale e specifico indicati dalle Aree organizzative.

Il Piano si articola su diversi livelli di formazione:

- **Formazione obbligatoria** necessaria in ottemperanza a specifiche norme di legge in materia di Sicurezza, Privacy, Trasparenza e Prevenzione della Corruzione;
- **Formazione trasversale e facoltativa** in ragione delle specifiche esigenze palesate di volta in volta dai singoli dipendenti appartenenti a diverse aree/servizi dell'Ente e per aggiornamento normativo a seguito dell'introduzione di nuove norme giuridiche o modifiche delle esistenti (Modifiche al Codice degli appalti, Gestione del personale, Gestione documentazione amministrativa, Digitalizzazione, ecc.);

L'obiettivo primario è quello di offrire a tutto il personale dell'ente eque opportunità di partecipazione alle iniziative formative.

Le attività potranno essere programmate e realizzate sia in presenza ma anche facendo ricorso alla formazione mediante webinar, modalità blended, microlearning *etc.*

La condivisione con i colleghi delle conoscenze acquisite nel corso dei percorsi formativi frequentati resta buona pratica che ogni apicale deve sollecitare.



3.3.2 - ATTIVITA' FORMATIVE A CONSUNTIVO ANNO 2023 E PROGRAMMATE NEL CORSO DELL'ANNO 2024

FORMAZIONE OBBLIGATORIA

| <i>Formazione obbligatoria sicurezza sul lavoro D. Lgs. 81/2008</i> | <i>Anno 2023 N. ore</i> | <i>N. dipendenti formati</i> |
|---|-----------------------------|----------------------------------|
| ▪ AGGIORNAMENTO SULL'UTILIZZO IN SICUREZZA DI PLE | 4 | 2 |
| ▪ ADDETTI PER LAVORI IN QUOTA | 8 | 9 |
| ▪ AGGIORNAMENTO CONDUZIONE CARRELLI ELEVATORI | 4 | 4 |
| ▪ PREVENZIONE INCENDI RISCHIO MEDIO | 8 | 8 |
| ▪ FORMAZIONE SICUREZZA PER LAVORATORI RISCHIO BASSO | 8 | 26 |
| ▪ FORMAZIONE SICUREZZA PER LAVORATORI RISCHIO ALTO | 16 | 7 |
| ▪ AGGIORNAMENTO RLS | 8 | 1 |
| ▪ UTILIZZO DAE | 4 | 12 |
| TOTALE ORE | 60 | |

Nel 2023, i dipendenti comunali sono stati coinvolti per la formazione obbligatoria in materia di sicurezza e salute dei lavoratori sui luoghi di lavoro, ai sensi del D. Lgs. n. 81/2008, per n. 8 corsi e sono state dedicate un totale di 60 ore, pari a n.10 giornate di lavoro, in linea con quanto precedentemente programmato e registrando un incremento annuo del 12% (nel precedente biennio 2021/2022 si erano registrate complessivamente n.108 ore e n.54 medie annue).

Per il 2024 è già stata programmata la formazione prevista dalla normativa sulla sicurezza dei luoghi di lavoro, tenendo in considerazione che il nuovo Accordo Quadro Stato- Regioni, la cui Bozza pubblicata ad agosto 2023 non ha ancora documenti ufficiali né una data certa per l'approvazione, potrà, all'entrata in vigore, abrogare i precedenti Accordi del dicembre 2011, febbraio 2012 e luglio 2016, apportando qualche modifica alle disposizioni attuali. Sono pertanto già stati calendarizzati i seguenti corsi e/o aggiornamenti in ambito di formazione obbligatoria ai sensi del D. Lgs. n. 81/2008:

| | <i>Formazione obbligatoria sicurezza sul lavoro D. Lgs. 81/2008</i> | <i>Anno 2024 N. ore</i> | <i>N. dipendenti formati</i> |
|---|---|-----------------------------|----------------------------------|
| 1 | AGGIORNAMENTO PRIMO SOCCORSO | 4 | 23 |
| 2 | CONDUZIONE CARRELLO ELEVATORE | 12 | 2 |
| 3 | CONDUZIONE GRU SU AUTOCARRO | 12 | 3 |
| 4 | AGGIORNAMENTO CONDUZIONE GRU SU AUTOCARRO | 4 | 1 |
| 5 | AGGIORNAMENTO FORMAZIONE SICUREZZA LAVORATORI | 6 | 100 |
| | TOTALE ORE | 38 | |

FORMAZIONE TRASVERSALE E FACOLTATIVA PER AREE TEMATICHE

| <i>Formazione Facoltativa</i> | <i>N. ore 2023</i> | <i>N. dipend. formati</i> | <i>Ore in presenz a</i> | <i>Ore in remoto</i> | <i>Area Tematica</i> |
|---|------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------|----------------------|
| 1. IL NUOVO CODICE DEI CONTRATTI | 3 | 2 | | 3 | Appalti e Contratti |
| 2. GLI APPALTI SOCIO EDUCATIVI DOPO IL NUOVO CODICE DEI CONTRATTI PUBBLICI | 3 | 1 | | 3 | Appalti e Contratti |
| 3. LA GESTIONE DEI BENI DEMANIALI E PATRIMONIALI DEGLI ENTI LOCALI: ADEMPIMENTI E RESPONSABILITA' | 4 | 1 | | 4 | Patrimonio |
| 4. I BENI SEQUESTRATI ALLA MAFIA | 4 | 1 | | 4 | Patrimonio |



| | | | | | |
|---|------------|---|-----------|-----------|-----------------|
| 5. IL CATASTO | 9 | 1 | | 9 | Patrimonio |
| 6. IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO) E IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE | 3 | 1 | | 3 | Contabilità |
| 7. LE NOVITA' DELLA LEGGE DI BILANCIO 2023 PER LA PA. FORMAZIONE A DISTANZA LIVE | 4 | 1 | | 4 | Contabilità |
| 8. MASTER AMBIENTE IV PARTE-LA NUOVA DISCIPLINA DEI RIFIUTI ALLA LUCE DELLE ULTIME MODIFICHE DEL TESTO UNICO AMBIENTALE | 12 | 1 | | 12 | Ecologia |
| 9. LE NOVITA' IN MATERIA URBANISTICA ED EDILIZIA DOPO IL DECRETO SEMPLIFICAZIONI | 4 | 2 | | 4 | Urbanistica |
| 10. IL TFR TELEMATICO: L'IMPORTANZA DELLA CORRETTA GESTIONE DELLA LISTA LISTAPOSTPA. | 4 | 1 | | 4 | Personale |
| 11. IL NUOVO CCNL PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI TRIENNIO 2019-2021 | 4 | 1 | | 4 | Personale |
| 12. CORSO MESSO NOTIFICATORI | 10 | 1 | | 10 | Tributi |
| 13. DIRITTO DELLE SUCCESSIONI TRA ACCERTAMENTO E RISCOSSIONE | 2 | 1 | | 2 | Tributi |
| 14. LE ESENZIONI NELL'IMU | 6 | 1 | | 6 | Tributi |
| 15. IMU/NUOVA IMU FALLIMENTO | 2 | 1 | | 2 | Tributi |
| 16. ALCUNI AMBITI PARTICOLARI DELL'IMU | 2 | 1 | | 2 | Tributi |
| 17. FOCUS TRIBUTI LOCALI TUTTE LE NOVITA' DELLA LEGGE DI BILANCIO 2023 DELLE DELIBERE ARERA E DEI DECRETI NELLA GESTIONE DEGLI UFFICI TRIBUTO | 3 | 2 | | 3 | Tributi |
| 18. FORMAZIONE OPERATORE LAVORI ELETTRICI PES -PAV | 16 | 4 | 16 | | Ufficio Tecnico |
| 19. IL FUNZIONARIO DEL COMUNE | 20 | 2 | | 20 | Amministrazione |
| TOTALE ORE | 115 | | 16 | 99 | |

Dalla tabella si evince che, nel 2023, sono state dedicate n. 115 ore alla formazione facoltativa, privilegiando l'accesso in remoto (99 ore su un totale di 115 con un peso del 86%) e registrando un incremento complessivo annuo del 11% rispetto all'anno 2022 (ore totali pari a n.104)

Nell'anno 2024 sono già previste e calendarizzate le seguenti giornate formative:

- *FORMAZIONE A DISTANZA LIVE "INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELLE ORGANIZZAZIONI PER CREARE CONTENUTI: OPPORTUNITA' E RISCHI";*
- *MASTER ONLINE DI 12 ORE "IL SUAP DOPO LA LEGGE SULLA ZES UNICA (N.11 DEL 13/11/2023) E LA LEGGE SULLA CONCORRENZA (12/2023)";*
- *CORSO PRATICO PER L'ACQUISTO DI BENI E SERVIZI SUL MEPA. APPROFONDIMENTI SUL NUOVO PORTALE, AGGIORNAMENTO AL NUOVO CODICE;*
- *LE ULTIME NOVITA' DERIVANTI DAL CODICE DEI CONTRATTI.*

ASMEL - Associazione per la Sussidiarietà e la Modernizzazione degli Enti Locali

Anche per l'anno 2024 è stata rinnovata l'adesione dell'Ente all'associazione Asmel, offrendo così l'accesso libero a tutti i dipendenti comunali al Programma formativo gratuito dedicato agli Enti Locali, realizzato in collaborazione con la rete di esperti ASMEL, Università e Organismi di Certificazione / Accredia tramite l'uso di piattaforme eLearning per la fruizione dei corsi, webinar, seminari territoriali, senza vincoli di spazio e di tempo; i corsi di formazione sono fruibili interamente online e in modalità asincrona 24h su 24h e 7 giorni su 7.

Tra i corsi offerti a catalogo:

- Corso di perfezionamento universitario in *Project Management* PNRR;



- Master per *Project Manager* della PA;
- Videocorsi per la formazione obbligatoria Anticorruzione e Trasparenza;
- Percorso formativo per RUP *Qualified Project Manager*;
- Percorso formativo Responsabile alla Transizione al Digitale;
- Corso online gratuito L'economista dell'Ente Locale;
- Corso di abilitazione a Funzionario Responsabile della Riscossione;
- Corso di abilitazione e aggiornamento per Messaggi Notificatori;
- Percorso formativo responsabile Protezione Dati;
- Corso avanzato per Funzionario Comunale;
- Videocorsi per formazione obbligatoria *Privacy/GDPR*.

Inoltre grazie alla stipula di una convenzione di Asmel con Provider autorizzati, quali Beta Formazione, la formazione continua e qualificante gratuita degli Enti Soci si arricchisce di un intero percorso formativo specifico per i tecnici degli enti locali: ingegneri, architetti, geometri e geologi (e altre categorie professionali).

I Corsi sono disponibili su una pratica piattaforma eLearning, online 24h su 24h e 7 giorni su 7, raggiungibile da tablet, pc, smartphone.

Programmi completi per ciascuna categoria professionale che si incrementano ogni mese con sempre nuovi corsi per l'aggiornamento professionale e permettono di acquisire CFP con accreditamento automatico presso i relativi Ordini Professionali.

ACCADEMIA DELLA PA-FONDAZIONE GAZZETTA AMMINISTRATIVA

Nel 2022 l'Ente ha aderito alla Fondazione Gazzetta Amministrativa della Repubblica Italiana-Accademia della PA, offrendo giornate formative a distanza ai dipendenti comunali e opportunità formative gratuite relative a tematiche di interesse specifico, sia per i dipendenti che necessitano di accrescere le competenze in particolari ambiti, che per i dirigenti e funzionari.

Corsi di Alta Formazione, lezioni di aggiornamento, approfondimenti su tutte le novità normative e giurisprudenziali attraverso lezioni in presenza e modalità e-learning/videoconferenza, con docenze tenute da magistrati, accademici, avvocati dello stato e specialisti di settore.

L'Ente, considerato che se iscritto ha accesso riservato e privilegiato, ha rinnovato l'adesione anche per l'annualità 2024.

- Le iniziative gratuite sono pubblicate sul sito periodicamente, secondo calendario attività. Quali di seguito:
- Ufficio elettorale, procedure, competenze e casi pratici.
- Riuso dei beni confiscati e sequestrati alla criminalità organizzata. Le competenze dell'Agenzia Nazionale per i Beni Sequestrati e Confiscati alla Criminalità Organizzata e dei comuni.
- Appalti- Le ultime novità derivanti dal nuovo Codice dei Contratti.
- I Controlli della Corte dei conti in materia di gestione degli investimenti finanziati con Fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e Piano Nazionale Complementare (PNC).
- Il nuovo contratto della dirigenza della P.A.
- Corso su società partecipate.
- Abbandono e gestione illecita dei rifiuti
- Gli aspetti della responsabilità penale e civile durante l'attività del dipendente pubblico.
- Videosorveglianza e Privacy.



ANUTEL

L'Ente associato dal 2010 all'A.N.U.T.E.L. (Associazione Nazionale Uffici Tributi Enti Locali) usufruisce di diversi vantaggi quali:

- La Formazione gratuita senza limiti di partecipanti per i Master Brevi e le giornate di studio in materia di Tributi, Finanziario, Personale, Appalti, Anticorruzione.
- La partecipazione ai Master Brevi e giornate formative, organizzate presso la sede nazionale ANUTEL, con possibilità di soggiornare presso la struttura beneficiando di importanti agevolazioni.

Competenze digitali e «SYLLABUS»

La Direttiva emanata il 24 marzo 2023 dal Ministro per la Pubblica Amministrazione ha previsto in merito alle competenze digitali, l'adesione entro il 30 giugno del 2023 delle amministrazioni, con formazione digitale ad almeno il 30% del personale entro sei mesi dall'iscrizione, e poi al 55% entro il 2024 e ad almeno il 75% entro il 2025. Le altre materie su cui si è chiesto ai dipendenti di formarsi sono la transizione ecologica e amministrativa, secondo un'offerta formativa erogata dal Dipartimento della funzione pubblica anche avvalendosi della Sna e di FormezPa. Secondo la Direttiva, inoltre, le Pubbliche Amministrazioni devono garantire a ciascun dipendente almeno 24 ore di formazione all'anno, arrivando quindi a circa tre giornate lavorative su base annua da dedicare all'accrescimento delle competenze.

Il Comune di Acqui Terme ha aderito nell'aprile del 2022 al progetto Syllabus. Dopo un anno, alla data del 12 aprile 2023 (data di riferimento di tutte le tabelle), sono stati abilitati 103 dipendenti. Il secondo passaggio ha previsto la registrazione degli utenti. Quelli che hanno completato la registrazione sono 95 ed in 83 hanno sostenuto i test di accesso.

DIPENDENTI

| Abilitati | Registrati | Registrati con test |
|-----------|------------|---------------------|
| 103 | 95 | 83 |

Per ogni utente sono stati previsti 11 percorsi; al momento quindi i percorsi totali sono 1045. Alla data della rilevazione ne sono stati iniziati 83 per una percentuale complessiva del **7,33%** della formazione totale, come evidenziato nella tabella sottostante.

1. COMPETENZE DIGITALI

| Competenza | Registrati | Percorsi iniziati | Percorsi Conclusi |
|--|-------------|-------------------|-------------------|
| Gestire dati, informazioni e contenuti digitali | 95 (92.23%) | 14 (13.59%) | 9 (8.74%) |
| Produrre, valutare e gestire documenti informatici | 95 (92.23%) | 7 (6.80%) | 6 (5.83%) |
| Conoscere gli Open Data | 95 (92.23%) | 7 (6.80%) | 3 (2.91%) |
| Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione | 95 (92.23%) | 5 (4.85%) | 13(12.62%) |
| Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA | 95 (92.23%) | 7 (6.80%) | 6 (5.83%) |
| Proteggere i dispositivi | 95 (92.23%) | 9 (8.74%) | 9 (8.74%) |
| Proteggere i dati personali e la privacy | 95 (92.23%) | 9 (8.74%) | 2 (1.94%) |
| Conoscere l'identità digitale | 95 (92.23%) | 6 (5.83%) | 6 (5.83%) |
| Erogare servizi on-line | 95 (92.23%) | 7 (6.80%) | 3 (2.91%) |
| Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale | 95 (92.23%) | 7 (6.80%) | 3 (2.91%) |
| Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale | 95 (92.23%) | 5 (4.85%) | 5 (4.85%) |
| Totale | | 83 (7,33%) | 65 (5,29%) |



Nella tabella seguente sono invece indicati i dettagli della situazione per ogni competenza con evidenziati il livello iniziale ed il numero di dipendenti che hanno ottenuto il superamento di livello.

| Competenza | Dettagli Livello | Discenti con livello iniziale | Discenti che hanno superato il livello |
|--|------------------|-------------------------------|--|
| Gestire dati, informazioni e contenuti digitali | No comp. | 17 (44.74%) | 7 (18.42%) |
| | Base | 6 (15.79%) | 4 (10.53%) |
| | Intermedio | 8 (21.05%) | 3 (07.89%) |
| | Avanzato | 7 (18.42%) | |
| Produrre, valutare e gestire documenti informatici | No comp. | 10 (41.67%) | 4 (16.67%) |
| | Base | 7 (29.17%) | 3 (12.50%) |
| | Intermedio | 2 (08.33%) | 1 (04.17%) |
| | Avanzato | 5 (20.83%) | |
| Conoscere gli Open Data | No comp. | 10 (62.50%) | 9 (56.25%) |
| | Base | 4 (25.00%) | 3 (18.75%) |
| | Intermedio | 2 (12.50%) | 1 (06.25%) |
| | Avanzato | 0 (00.00%) | |
| Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione | No comp. | 3 (12.00%) | 1 (04.00%) |
| | Base | 7 (28.00%) | 4 (16.00%) |
| | Intermedio | 4 (17.39%) | 3 (12.00%) |
| | Avanzato | 11 (44.00%) | |
| Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA | No comp. | 6 (26.09%) | 3 (13.04%) |
| | Base | 8 (34.78%) | 4 (17.39%) |
| | Intermedio | 4 (17.39%) | 2 (08.70%) |
| | Avanzato | 5 (21.74%) | |
| Proteggere i dispositivi | No comp. | 1 (03.57%) | 0 (00.00%) |
| | Base | 8 (28.57%) | 5 (17.86%) |
| | Intermedio | 13 (46.43%) | 7 (25.00%) |
| | Avanzato | 6 (21.43%) | |
| Proteggere i dati personali e la privacy | No comp. | 7 (46.67%) | 4 (26.67%) |
| | Base | 3 (20.00%) | 3 (20.00%) |
| | Intermedio | 3 (20.00%) | 2 (13.33%) |
| | Avanzato | 2 (13.33%) | |
| Conoscere l'identità digitale | No comp. | 7 (38.89%) | 4 (22.22%) |
| | Base | 5 (27.78%) | 4 (22.22%) |
| | Intermedio | 1 (05.56%) | 1 (05.56%) |
| | Avanzato | 5 (27.78%) | |
| Erogare servizi on-line | No comp. | 7 (41.18%) | 4 (23.53%) |
| | Base | 5 (29.41%) | 2 (11.76%) |
| | Intermedio | 2 (11.76%) | 1 (05.88%) |
| | Avanzato | 3 (17.65%) | |
| Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale | No comp. | 7 (41.18%) | 4 (23.53%) |
| | Base | 2 (11.76%) | 0 (00.00%) |
| | Intermedio | 6 (35.29%) | 3 (17.65%) |
| | Avanzato | 2 (11.76%) | |
| Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale | No comp. | 1 (06.67%) | 0 (00.00%) |
| | Base | 6 (40.00%) | 4 (26.67%) |
| | Intermedio | 2 (13.33%) | 1 (06.67%) |
| | Avanzato | 6 (40.00%) | |

La precedente tabella può essere riassunta nella successiva nella quale per ogni corso sono indicati il numero di dipendenti che ha iniziato il corso ed il numero di quelli che hanno superato il livello di partenza, Alcuni discenti hanno superato più di un livello. Da segnalare il basso numero di dipendenti che ha affrontato la parte relativa alla protezione dispositivi e dati, l'identità digitale e più in generale gli obiettivi della trasformazione digitale.

| Competenza | Totale Discenti | Discenti che hanno superato il livello |
|---|-----------------|--|
| Gestire dati, informazioni e contenuti digitali | 38 | 14 |
| Produrre, valutare e gestire documenti informatici | 24 | 8 |
| Conoscere gli Open Data | 16 | 13 |
| Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione | 25 | 8 |
| Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA | 23 | 9 |
| Proteggere i dispositivi | 28 | 12 |
| Proteggere i dati personali e la privacy | 15 | 9 |
| Conoscere l'identità digitale | 18 | 9 |



| | | |
|--|----|---|
| Erogare servizi on-line | 17 | 7 |
| Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale | 17 | 7 |
| Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale | 15 | 5 |

Nuovi corsi attivati nel 2023 ai quali sono stati abilitati tutti gli utenti:

2. LA TRASFORMAZIONE SOSTENIBILE PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

| Competenza | Dettagli Livello | Discenti con livello iniziale | Discenti che hanno superato il livello |
|---|------------------|-------------------------------|--|
| Conoscere il ruolo della Pubblica Amministrazione per la trasformazione sostenibile | No comp. | 4 (57.14%) | 2 (28.57%) |
| | Base | 3 (42.86%) | 2 (28.57%) |

3. IL NUOVO CODICE DEI CONTRATTI PUBBLICI (d.lgs. 36/2023)

| Competenza | Dettagli Livello | Discenti con livello iniziale | Discenti che hanno superato il livello |
|--|------------------|-------------------------------|--|
| Conoscere i principi e la disciplina in materia di contratti pubblici di cui al d.lgs. 36/2023 | No comp. | 103 (100.00%) | 6 (5.83%) |

3.3.3 - OBIETTIVI NELL'ANNO 2024, INDICATORI DI PERFORMANCE E CONCLUSIONI

La formazione determina un forte impatto nella valutazione delle performance sia individuale che organizzativa.

È necessario quindi, prima di avviare l'attività di programmazione, aver provveduto ad una valutazione delle ricadute anche in termini di efficacia delle proposte offerte, della qualità della modalità di erogazione, della durata dei corsi e delle competenze dei docenti /formatori. È inoltre di importanza strategica per l'amministrazione, procedere ad un'analisi dei risultati attesi e raggiunti, ponendo l'attenzione su specifici percorsi formativi e formulando analisi in termini di partecipazione e di incremento della formazione andando ad individuare opportuni obiettivi/indicatori.

1) ATTIVAZIONE DELLA FORMAZIONE IN HOUSE

Tra gli obiettivi formativi previsti nell'anno 2024 vi è quello di sostenere l'esperienza della formazione in house valorizzando le conoscenze e la professionalità di Dirigenti e/o Funzionari comunali e del personale dotato di specifiche competenze. In particolare:

- per quanto concerne i servizi coinvolti, in ragione della continua evoluzione normativa in materia di affidamenti di servizi e forniture e di appalti, si proporrà ai Servizi comunali preposti a tali attività di rendersi disponibili a guidare il personale neoassunto, oltre a coloro che ne manifesteranno necessità, ad approcciarsi alla materia, mettendo a disposizione le proprie competenze a favore di colleghi con focus di aggiornamenti o di perfezionamento delle proprie competenze;
- si promuoverà l'affiancamento al personale CED delle unità neoassunte ma anche coloro che necessitano di percorsi di potenziamento delle competenze informatiche;
- il Servizio Finanziario guiderà in particolare il personale neo assunto e chi si occupa della predisposizione di atti con rilevanza contabile e/o liquidazioni, a muoversi all'interno della contabilità comunale anche attraverso l'applicativo in utilizzo, nella gestione degli impegni, degli accertamenti dei residui, e della liquidazione delle fatture.



2) PROMOZIONE DELLA PARTECIPAZIONE DEI SINGOLI AI VARI PROGETTI FORMATIVI PROPOSTI DALL'ENTE

Considerate le varie proposte formative previste dall'Ente ed il potenziale dello strumento dell'*e-learning*, nonché della formazione a distanza, in virtù dell'adesione all'ASMEL, all'Accademia della PA-Fondazione Gazzetta Amministrativa, all'ANUTEL si vuole proseguire l'attività già promossa durante il 2023, volta a sollecitare la partecipazione dei singoli, su base volontaria, incrementando le ore dedicate alla formazione facoltativa suddivise per le diverse aree tematiche e permettendo quindi lo sviluppo delle conoscenze tecniche, delle competenze trasversali e manageriali, a tutti i livelli organizzativi.

3) FORMAZIONE OBBLIGATORIA PER LA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO: D.LGS. N. 81/2008

L'ENTE, consapevole dell'importanza delle attività formative in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro, si impegna a completare tutte le attività a scadenza già programmate nel corso dell'anno 2024, focalizzando l'attenzione in particolar modo sulle giornate di aggiornamento sulla sicurezza del lavoro che vedrà coinvolta buona parte dei dipendenti comunali.

4) OBIETTIVI FORMATIVI DI SYLLABUS

L'obiettivo della formazione sulle competenze digitali è finalizzato al conseguimento, da parte di ciascun dipendente, di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di assessment iniziale per almeno 8 delle 11 competenze descritte nel citato Syllabus "Competenze digitali per la PA" (obiettivo formativo). Più precisamente, ciascun dipendente deve conseguire il miglioramento della padronanza delle competenze oggetto della formazione per almeno un livello (ad esempio, da base ad intermedio); tuttavia, può scegliere di proseguire il percorso di miglioramento delle proprie competenze – tenuto anche conto del fatto che il catalogo della formazione sarà progressivamente aggiornato – fino a giungere al livello di padronanza avanzato.

Lo sviluppo delle competenze digitali dovrà assicurare il conseguimento dei seguenti obiettivi:

1. completamento delle attività di *assessment* e conseguimento dell'obiettivo formativo da parte di una ulteriore quota del personale non inferiore al 25% entro il 31 dicembre 2024;
2. completamento delle attività di *assessment* e conseguimento dell'obiettivo formativo da parte di una ulteriore quota del personale non inferiore al 20% entro il 31 dicembre 2025.

La verifica dell'andamento della formazione e il monitoraggio del livello di raggiungimento degli obiettivi sopra indicati potrà essere operato, dal referente di ciascuna amministrazione, attraverso l'utilizzo di specifiche funzionalità della piattaforma "Syllabus".

L'Amministrazione ritiene fondamentale proseguire con l'esperienza avviata nel 2023, consolidando la partecipazione del personale nelle fasi di costruzione del Piano.



Di seguito si riporta la tabella con un riepilogo degli indicatori con obiettivi e risultati attesi:

| INDICATORE | DATO DI PARTENZA | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|------------------|-------|-------|-------|
| Syllabus: % formazione digitale dipendenti | 5,29 % | 30% | 40% | 50% |
| Formazione trasversale: n. ore di formazione totali | 115 H | 120 H | 125 H | 130 H |
| Formazione trasversale: n. corsi | 19 | 25 | 30 | 30 |
| Formazione in presenza | 2 | 4 | 4 | 6 |



SEZIONE 4: MONITORAGGIO

Il monitoraggio del PIAO viene effettuato di norma con cadenza mensile a seconda della tipologia di monitoraggio, fatti salvi gli interventi di assestamento delle singole Sezioni del PIAO previsti in coerenza con le esigenze organizzative dei rispettivi ambiti di competenza, Gli attuali strumenti di monitoraggio sono riportati nella tabella seguente:

| AMBITO | MODALITA' DI MONITORAGGIO | UFFICIO COMPETENTE |
|---|---|---|
| Performance | <ul style="list-style-type: none">• DUP – Documento Unico di Programmazione;• rendicontazione semestrale;• Piano degli Obiettivi;• monitoraggio semestrale e rendicontazione annuale;• Performance organizzativa ed individuale;• valutazione annuale. | Segreteria Generale e Ufficio Personale |
| Anticorruzione e trasparenza | <ul style="list-style-type: none">• Monitoraggio semestrale attraverso Stato di attuazione Modelli Operativi;• Rendicontazione annuale attraverso specifica Relazione | Segreteria Generale |
| Benessere organizzativo e modalità di lavoro: POLA | <ul style="list-style-type: none">• Monitoraggio periodico degli esiti del Lavoro Agile all'interno dell'Amministrazione, attraverso la redazione di specifici report. | Ufficio Personale |
| Fabbisogno di personale | <ul style="list-style-type: none">• Verifica puntuale e periodica dell'attuazione del piano di fabbisogno di personale | Ufficio Personale |
| Formazione | <ul style="list-style-type: none">• L'attuazione degli interventi formativi del Comune di Acqui viene monitorata in maniera puntuale e periodica. | Ufficio Economato |

ALLEGATI AL PIAO:

- **ALLEGATO 1A: “Obiettivi e valore pubblico”.**
- **ALLEGATO 1B: “Performance Direzioni”.**