



Comune di Livorno



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE PIAO 2026-2028

Indice generale

Introduzione	1
Evoluzione normativa e nota metodologica	4
SEZIONE 1.....	7
Scheda Anagrafica dell'Amministrazione.....	7
SEZIONE 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione	8
2.1 Valore Pubblico	8
2.1.1 Valore pubblico al centro del programma di mandato 2024-2029 “Fianco a fianco”	8
2.1.2 Linee di mandato, Indirizzi e Obiettivi strategici di Valore pubblico	11
2.1.3 Obiettivo strategico di valore pubblico Next Generation Livorno	20
2.1.4 Semplificazione e Reingegnerizzazione procedure/procedimenti.....	27
2.2 Performance	34
2.2.1 Definizione di performance.....	34
2.2.2 La Performance nel Comune di Livorno.....	34
2.2.3 Strumenti di programmazione.....	36
2.2.4 Piano dettagliato degli obiettivi/Piano della performance.....	41
2.2.5 Servizi comunali di qualità.....	47
2.2.5.1 Controllo della qualità dei servizi nel sistema dei controlli interni.....	47
2.2.5.2 Piano del controllo sulla qualità dei servizi comunali 2026.....	48
2.3 Rischi Corruttivi e Trasparenza	53
2.4 Piano Rotazione Ordinaria	54
SEZIONE 3 Organizzazione e Capitale Umano.....	56
3.1 Struttura Organizzativa	56
3.1.1 Organizzazione e compiti degli organi.....	57
3.1.2 Organigramma	62
3.1.3 Livelli di responsabilità organizzativa	67
3.1.4 Numero dipendenti in servizio al 31/12/2025.....	71
3.1.5 Altri eventuali interventi ed azioni.....	71
3.2 Organizzazione del lavoro agile	73
3.2.1 Premessa	73
3.2.2 Prima approvazione regolamenti per il lavoro a distanza	74
3.2.3 Nuovi regolamenti sul lavoro a distanza.....	75
3.2.4 Nuovo CCNL relativo al personale dell'area delle Funzioni Locali triennio 2019 - 2021.....	77

3.2.5	Applicazione del lavoro a distanza: annualità 2025.....	77
3.3	Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale	80
3.3.1	Premessa.....	80
3.3.2	Le facoltà assunzionali: il quadro normativo.....	81
3.3.3	La situazione congiunturale del Comune di Livorno.....	83
3.3.4	La composizione del personale dell'Ente a Tempo Indeterminato al 31/12/2025.....	84
3.3.5	La decisione assunta dalla Giunta Comunale.....	85
3.3.6	Le previste cessazioni nel Triennio 2026-2028.....	87
3.3.7	La programmazione per assunzioni a tempo determinato.....	88
3.3.8	La programmazione assuntiva di personale a tempo indeterminato 2026/2028.....	88
3.4	Formazione del personale	90
3.4.1	Premessa	90
3.4.2	Il Piano della Formazione 2026-2028	90
3.4.3	Le risorse interne disponibili e/o attivabili	93
3.5	Piano Azioni Positive	94
SEZIONE 4	Monitoraggio	97

Introduzione

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

In sede di prima applicazione, a seguito del Decreto-Legge 30 dicembre 2021, n. 228 convertito con modificazioni dalla Legge 25 febbraio 2022, n. 15, il termine per l'adozione del PIAO da parte delle pubbliche amministrazioni era stato posticipato al 30 aprile 2022. Successivamente, il Decreto Legge 30 aprile 2022, n. 36 avente ad oggetto *“Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)”* aveva previsto un'ulteriore proroga di 60 giorni: nello specifico, l'art. 7 disponeva, infatti, che il termine del 30 aprile 2022 (rif.to art. 6, comma 6 bis, Decreto Legge 9 giugno 2021 n. 80 convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113 per come introdotto dal Decreto Legge 30 dicembre 2021, n. 228 convertito, con modificazioni, dalla Legge di conversione 25 febbraio 2022, n. 15) venisse sostituito con il 30 giugno 2022.

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

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

Il PIAO è di durata triennale, con aggiornamento annuale, ed è chiamato a definire più profili nel rispetto delle vigenti discipline di settore. In proposito, sono richiamate in particolare le discipline contenute nel Decreto Legislativo n. 150/2009 che ha introdotto il sistema di misurazione e valutazione della performance, e nella Legge n. 190/2012 che ha dettato norme in materia di prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione. Nello specifico, ai sensi del comma 2 dell'articolo 6 del D.L. 80/2021 i profili da inserire nel Piano integrato sono i seguenti:

- a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance, stabilendo il "necessario collegamento" della performance individuale ai risultati di quella organizzativa complessiva;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile; gli obiettivi formativi annuali e pluriennali finalizzati ai processi della pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;

- c) gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne. È posta una clausola di compatibilità finanziaria, rispetto alle risorse riconducibili al Piano triennale dei fabbisogni del personale (previsto dall'articolo 6 del decreto legislativo n. 165 del 2001). Per quanto concerne la valorizzazione delle risorse interne, il Piano è tenuto a prevedere (nei limiti posti dalla legge) la percentuale di posizioni disponibili per le progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione, a tal fine, dell'esperienza professionale maturata nonché dell'accrescimento culturale conseguito, 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 anticorruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia (L. n. 190 del 2012 e provvedimenti attuativi) ed 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; la pianificazione delle attività, inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure, effettuata attraverso strumenti automatizzati;
- f) la modalità e le azioni mirate a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale alle amministrazioni, da parte dei cittadini con più di sessantacinque anni di età e dei cittadini con disabilità;
- g) la modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

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

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

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

Si aggiunge anche la sanzione amministrativa da 1.000 a 10.000 euro prevista dall'articolo 19 comma 5 lett. b) del Decreto-Legge n. 90/2014, riferita alla mancata approvazione dei piani triennali di prevenzione della corruzione e della trasparenza o dei codici di comportamento.

Il Comune di Livorno, nel rispetto delle scadenze stabilite dalla normativa sopra citata:

- con deliberazione Giunta Comunale n. 389 del 28/06/2022 ha approvato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024;
- con deliberazione Giunta Comunale n. 50 del 31/01/2023 ha approvato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025;

- con deliberazione Giunta Comunale n. 49 del 30/01/2024 ha approvato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026, successivamente aggiornato con deliberazione G.C. n. 525 del 30/07/2024 a seguito del nuovo mandato amministrativo e conseguente riorganizzazione dell'ente;
- con deliberazione Giunta Comunale n. 43 del 28/01/2025 ha approvato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027, successivamente aggiornato con deliberazione G.C. n. 522 del 18/07/2025;
- da ultimo, con propria delibera n. 844 dell'11/11/2025 la Giunta comunale ha approvato il Report inerente il monitoraggio semestrale al 30/06/2025 dello stato di attuazione del suddetto PIAO 2025-2027, secondo quanto previsto nell'apposita Sezione 4 "Monitoraggio".

In conformità alla già richiamata disciplina normativa in materia di PIAO, finalizzata alla implementazione di un nuovo disegno organico del sistema pianificatorio nelle amministrazioni pubbliche, il Comune di Livorno ha adottato i seguenti atti di programmazione per il periodo 2026/2028:

- deliberazione Consiglio Comunale n. 247 del 19/12/2025 con la quale è stata approvata la Nota di aggiornamento al DUP 2026/2028;
- deliberazione Consiglio Comunale n. 248 del 19/12/2025 con la quale è stato approvato il Bilancio di Previsione Finanziario 2026/2028;
- deliberazione Giunta Comunale n. 1016 del 23/12/2025 con la quale è stato approvato il “Piano esecutivo di gestione” PEG 2026-2028.

Il Comune di Livorno, in ragione della già avvenuta approvazione del bilancio di previsione finanziario, è tenuto quindi ad approvare il nuovo PIAO 2026-2028 entro il 31/01/2026.

Evoluzione normativa e nota metodologica

Il Decreto-Legge n. 80/2021, convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, fissa, come già riportato, al 31 gennaio di ogni anno la scadenza per le amministrazioni pubbliche di adottare il PIAO ed i relativi aggiornamenti nel proprio sito internet istituzionale. Esse sono tenute inoltre a trasmetterli al Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio per la pubblicazione sul relativo portale (art. 6 comma 4).

Il Piano, come detto, ha l'obiettivo di assorbire, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni. A tal fine il Piano è stato affiancato da un processo di delegificazione che si è sviluppato parallelamente all'iter di approvazione del Decreto Ministeriale di introduzione del Piano-tipo.

Al fine di garantire la piena realizzazione dell'intervento di riforma, in attuazione di quanto stabilito dall'articolo 6 del citato D.L. n. 80/2021, sono stati adottati:

- a) il Decreto del Presidente della Repubblica il Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81, concernente il regolamento recante l'individuazione e l'abrogazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 151 del 30 giugno 2022;
- b) il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 giugno 2022, n. 132 che definisce i contenuti e lo schema tipo del PIAO, nonché le modalità semplificate per gli enti con meno di 50 dipendenti, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 209 del 7 settembre 2022;
- c) la Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 2 dell'11/10/2022 recante in particolare indicazioni operative alle amministrazioni sul funzionamento del Portale PIAO, nonché sulla compilazione di un questionario informativo come monitoraggio della fase di prima applicazione del PIAO (il Comune di Livorno ha adempiuto alla compilazione del questionario in data 13 ottobre 2022).

Infine, con il recentissimo D.M. Ministro Funzione Pubblica datato 30 ottobre 2025, ma pubblicato sul sito della Funzione Pubblica il 17 dicembre u.s., sono state approvate le "Linee guida sul Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)" e i relativi Manuali operativi differenziati per tipologia di pubblica amministrazione, fra cui anche i comuni.

Si tratta di un corposo compendio di linee guida, indicazioni e schemi operativi, di rilevante complessità attuativa. Tale complessità e la data in cui tali Linee Guida sono state pubblicate e rese disponibili per le pubbliche amministrazioni, molto ravvicinata rispetto alla scadenza normativa del 31 gennaio 2026, non ne consentono una immediata e completa applicazione nell'approvazione di questo nuovo PIAO 2026-2028, il cui percorso di elaborazione è stato avviato mediante apposite Linee di Indirizzo con Circolare del Direttore Generale prot. n. 148339 del 3.11.2025.

Si rileva infatti che alla data di pubblicazione del suddetto Decreto Ministeriale, i Dirigenti Responsabili delle varie Sezioni avevano già in gran parte elaborato quanto di rispettiva competenza; inoltre, nella seduta consiliare del 19 dicembre 2025, sono stati approvati: la nota di aggiornamento al DUP 2026-2028, il Bilancio

di previsione finanziario 2026-2028, le Linee generali ed obiettivi strategici della Sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza; tutti atti di programmazione rispetto ai quali il PIAO 2026-2028 deve porsi in stretta relazione e coerenza.

D'altra parte, anche nel testo delle Linee guida e del Manuale Operativo (MO) per i Comuni, è specificato più volte il loro carattere "non prescrittivo" e la possibile gradualità di attuazione; in tale senso si veda il Manuale Operativo per i Comuni a pag. 2, punto 5) rubricato "Progressività: i MO rimettono alla singola amministrazione la possibilità di recepire tutti gli standard qualitativi già nel PIAO 2026-2028 oppure gradualmente, secondo un "progetto di allineamento pluriennale" da illustrare nella "presentazione metodologica" del proprio PIAO".

Tenuto conto di quanto sopra, si è ritenuto opportuno aderire ad un approccio di adeguamento progressivo, assicurando comunque già in questo Piano la congruità dei suoi contenuti con le finalità e le principali indicazioni operative delle Linee Guida.

In particolare, in stretta connessione con i recenti atti di programmazione dell'ente sopra citati, in questo PIAO:

- viene data rilevanza al Valore Pubblico con individuazione di obiettivi strategici e indicatori pluriennali per conseguirlo, anche con specifico riferimento alla implementazione dei progetti e degli interventi legati al PNRR-Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- vengono definiti gli obiettivi di performance integrati con la programmazione economico-finanziaria;
- vengono stabiliti gli obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza, con individuazione delle relative misure di prevenzione e gestione dei rischi, sia a carattere generale che settoriale;
- viene impostata la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo e professionale, con declinazione del fabbisogno del personale e degli obiettivi formativi, in un'ottica trasversale funzionale alla transizione digitale, ecologica e amministrativa dell'ente;
- viene prevista una sezione di monitoraggio, attraverso una rendicontazione semestrale (intermedia) e finale delle varie sottosezioni del piano, fermi restando gli adempimenti stabiliti dalle specifiche discipline di riferimento.

In un'ottica di attuazione graduale delle Linee guida in parola, si prevede come primo adempimento la costituzione di un Gruppo di Lavoro Integrato (*Integration Team*) coordinato dalla Direzione Generale e composto dai Responsabili delle varie Sezioni e Sottosezioni del PIAO e da altre figure professionali con funzioni a carattere trasversale dell'ente. Questo Gruppo di Lavoro Integrato (GdLI) inizierà la propria attività di approfondimento e verifica subito dopo l'approvazione del PIAO 2026-2028, finalizzata alla elaborazione di una prima fase di allineamento del PIAO alle Linee Guida ministeriali ed alle indicazioni metodologiche contenute nel Manuale Operativo per i Comuni, da proporre alla Giunta Comunale in occasione del primo monitoraggio semestrale del Piano; quindi possibilmente entro il mese di settembre 2026, in modo che tale lavoro possa poi costituire base essenziale e documento guida per il processo di predisposizione del nuovo PIAO 2027-2029.

Sulla base dei contenuti delle Linee Guida e del MO si possono fin d'ora individuare alcuni *focus*, che dovranno

essere prioritariamente oggetto di verifica ed approfondimento:

- semplificazione e digitalizzazione del PIAO e della fase di monitoraggio;
- miglioramento della leggibilità del PIAO e degli strumenti di comunicazione;
- analisi e mappatura degli stakeholders interni ed esterni;
- approfondimento della nozione di Valore Pubblico e di Valore Pubblico Territoriale descritta nel Manuale Operativo;
- possibilità di integrare nel PIAO anche i contenuti di documenti non richiamati dal DPR 81/2022, quali il piano per l'informatica e il piano di comunicazione, consentendo comunque un'estrapolazione di ogni piano come documento a sé stante;
- integrazione del PIAO con gli altri atti dell'intera procedura programmatoria dell'ente e condivisione di un cronoprogramma per l'approvazione del nuovo PIAO 2027-2029.

SEZIONE 1

Scheda Anagrafica dell'Amministrazione

Denominazione Ente: Comune di Livorno

Indirizzo: Piazza del Municipio 1 57123 Livorno

Telefono 0586 820111 (centralino)

PEC: comune.livorno@postacert.toscana.it

Partita Iva e Codice fiscale: 00104330493

Codice ISTAT 049009

Sito web istituzionale: www.comune.livorno.it

Pagina Facebook: <https://www.facebook.com/comunedilivorno/>

Account twitter: <https://twitter.com/ComuneLivorno>

Account Instagram: <https://www.instagram.com/comunedilivorno>

Sindaco: Luca Salvetti (data di insediamento 11/06/2024)

Data di nascita della città: 19 Marzo 1606 - Ferdinando I dei Medici, Granduca di Toscana concede al Gonfaloniere il “capperuccio”, simbolo dell’autorità cittadina.

Livorno sorge sulla costa del mar Tirreno a sud della foce dell'Arno, nella parte nord-occidentale della Toscana e si estende su una superficie di 104,71 km².

Altitudine: 3 m s.l.m. Misura espressa in metri sopra il livello del mare del punto in cui è situata la Casa Comunale minima 0 --- massima: 462

Coordinate Geografiche espresse in latitudine Nord (distanza angolare dall'equatore verso Nord) e longitudine Est (distanza angolare dal meridiano di Greenwich verso Est):

sistema sessagesimale

43° 32' 36,96" N

10° 19' 1,20" E



Popolazione Residente al 31/12/2025

di cui stranieri

Maschi	74.007	Maschi	6.548
Femmine	79.297	Femmine	6.798
Totale	153.304	Totale	13.346

SEZIONE 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

2.1 Valore pubblico

2.1.1 Valore pubblico al centro del programma di mandato 2024-2029 “Fianco a fianco”

Lo scopo di una pubblica amministrazione e in particolar modo di un comune, l'ente più vicino al cittadino, è quello di creare valore pubblico per la propria comunità definendo le strategie e le azioni da compiere tenendo in debito conto il contesto interno ed esterno in cui opera.

Un ente locale genera **Valore Pubblico** quando orienta l'azione amministrativa all'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, culturale, ambientale a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.

Le Linee guida per il Piano della Performance-Ministeri n. 1 di giugno 2017 del Dipartimento della Funzione pubblica, definiscono il valore pubblico come il *miglioramento del livello di benessere economico-sociale degli utenti e stakeholder rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio*.

ANAC ha evidenziato nel vigente Piano Nazionale Anticorruzione 2022-2025 come *vada privilegiata una nozione ampia di valore pubblico, intesa come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, dei destinatari di una politica o di un servizio. Si tratta di un concetto che non va limitato agli obiettivi finanziari/monetizzabili ma comprensivo anche di quelli socio-economici, che ha diverse sfaccettature e copre varie dimensioni del vivere individuale e collettivo*.

La creazione di valore pubblico è lo scopo fondamentale del programma del mandato 2024-2029 “**Fianco a fianco**” del Comune di Livorno. Nelle sue dieci linee di azione esso individua gli ambiti chiave in cui l'Amministrazione si propone di intervenire per migliorare il benessere della comunità di riferimento, alla luce delle variegate congiunture socio-economiche di un periodo complesso: il lavoro e l'occupazione, la sicurezza dei cittadini, la tutela dell'ambiente e della salute, lo sviluppo dell'innovazione e delle eccellenze, una comprensiva e adeguata pianificazione urbanistica, il sostegno all'infanzia, l'apertura al mondo e il rispetto delle differenze, le filiere dell'economia, la creazione di opportunità di vita e sociali, la riorganizzazione della struttura comunale e del bilancio a fini di una sempre maggiore efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa.

I progetti e le azioni portati avanti dalle Linee di Mandato attuali si pongono in un'ottica di continuità con quelle riferite al precedente mandato di quest'amministrazione, intitolate “La forza di guardare oltre”, di cui costituiscono un elemento di innovazione ed ulteriore sviluppo. Ugualmente, partendo da una comunità territoriale per la quale già è stato svolto un notevole lavoro di ricostruzione e rafforzamento dei legami sociali e di fiducia nei confronti del ruolo pubblico e dei rapporti con le altre realtà istituzionali e più in generale tutti gli stakeholder presenti sul territorio, esse si propongono di portare avanti il lavoro già iniziato in diversi importanti settori, migliorando diversi aspetti della vita dei cittadini e favorendo la creazione di un ambiente di relazioni sane e proficue in vista dello sviluppo della città, lungo il nuovo percorso da essa imboccato.

In questa visione, il valore pubblico da perseguire consiste in una città che veda occasioni di lavoro per i suoi cittadini, sulla scia delle tendenze già registrate nel mandato precedente, senza rinunciare alla dignità e sicurezza dell'occupazione; che veda, allo stesso tempo, una tutela complessiva delle esigenze dell'ambiente e della salute, attraverso interventi estesi di protezione e trasformazione tecnica ed economica, e che sia in grado di progettare il proprio sviluppo urbanistico in tutte le sue componenti, senza trascurare le esigenze dell'economia e dei trasporti; che non rinunci, comunque, alle attività più importanti che interessano la sua economia spiccatamente marittima, di cui saranno favorite le filiere principali; dove vengano favorite l'innovazione e la creazione di nuove opportunità personali, ma allo stesso tempo accogliente verso le differenze ed altruista nei confronti delle difficoltà; una città dove, in particolare, i bambini e le famiglie, siano considerati fondamentali per il futuro e ricevano tutta l'assistenza e i servizi di cui necessitano. Una città, infine, che potrà realizzare tutti i progetti che immagina solo attraverso un'amministrazione comunale ed una programmazione di bilancio sempre più efficienti ed efficaci.

I contenuti dell'attuale programma, che riprendono per gran parte quelli del precedente, sono trasfusi in un nuovo Documento Unico di Programmazione nel suo ruolo di strumento generativo di Valore Pubblico. Le linee di indirizzo, come nell'esperienza precedente, ai fini dell'attuazione concreta sono ulteriormente declinate in obiettivi strategici e operativi, a loro volta precisati dalle azioni necessarie a conseguirli (identificate come singole finalità).

Per realizzare gli obiettivi strategici e operativi del Documento Unico di Programmazione e la conseguente creazione di valore pubblico per i cittadini e il territorio occorre individuare e lavorare sulle condizioni abilitanti sia a livello politico che organizzativo interno: a livello politico, attraverso una governance con ampia visione del futuro, che sappia sviluppare una rete di relazioni istituzionali; a livello organizzativo, una buona amministrazione che verifichi e tuteli costantemente il proprio stato di salute finanziaria e organizzativa e riconosca e gestisca le necessarie capacità operative: manager e personale coinvolto, formato e motivato, infrastrutture tecnologiche e informatiche che supportino i processi di innovazione dell'Ente e i servizi al cittadino, in sintesi una macchina amministrativa che funzioni quale strumento di sviluppo della città. Anche lo sviluppo di queste condizioni è presente nel nostro Documento Unico di Programmazione.

Se la creazione di valore pubblico passa attraverso la fase programmatica di alto livello del Documento Unico di Programmazione, la sua attuazione concreta viene demandata a un nuovo strumento di programmazione e governance, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'articolo 6 del D.L. 80/2021.

Il PIAO, che ha durata triennale ed è aggiornato annualmente, presenta i seguenti obiettivi:

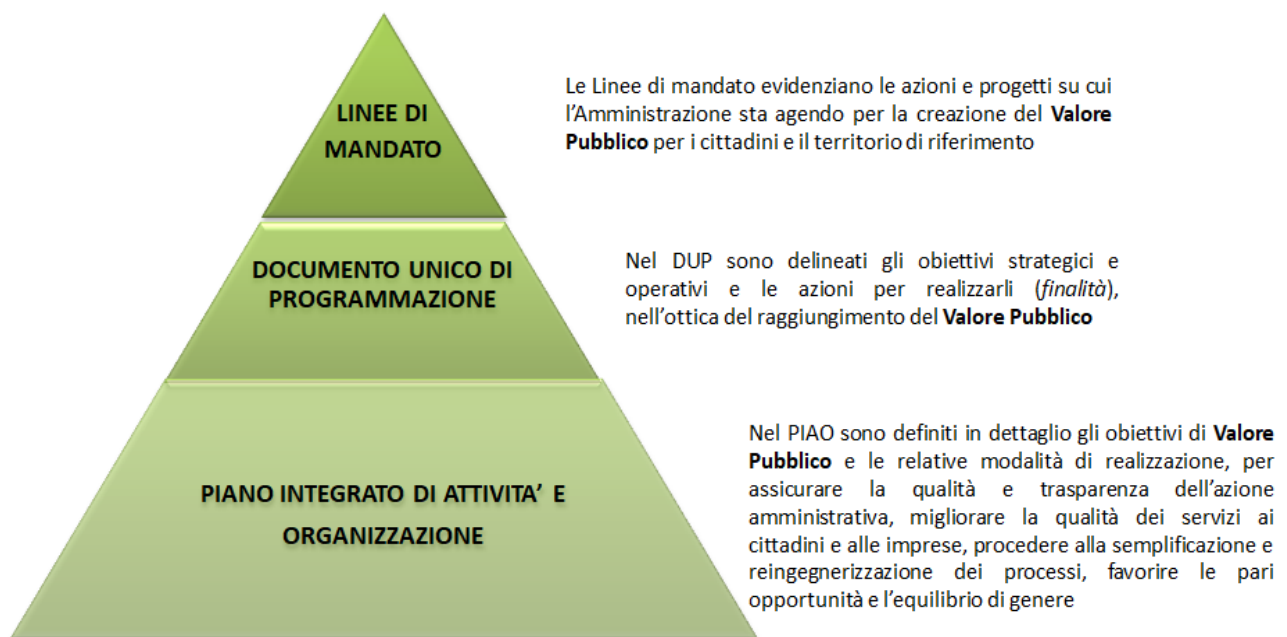
- Assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa;
- Migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese;
- Procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, anche in materia di diritto di accesso.

Nel PIAO sono confluiti diversi piani in precedenza predisposti dalle amministrazioni attraverso documenti separati, tra i quali, relativamente agli enti locali, il Piano della performance e il Piano dettagliato degli obiettivi, il Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza, il Piano organizzativo del lavoro agile e il Piano delle azioni positive.

Il PIAO recepisce la visione strategica del Documento Unico di Programmazione per la realizzazione di valore pubblico per i cittadini e le imprese livornesi e, in coerenza con il Bilancio di Previsione Finanziario e il Piano Esecutivo di Gestione, definisce in dettaglio gli obiettivi di Valore Pubblico e le relative modalità di realizzazione, attraverso il ricorso alla logica della programmazione integrata e trasversale gestita secondo il ciclo annuale della performance (programmazione, gestione, misurazione, valutazione, rendicontazione).

Sempre in prospettiva integrata e trasversale all'interno del PIAO sono previsti gli obiettivi di semplificazione, di digitalizzazione, di piena accessibilità, di efficienza in relazione alla tempistica di completamento delle procedure, di qualità dei procedimenti e dei servizi, nonché obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

Il Valore Pubblico e la programmazione



2.1.2 Linee di mandato, Indirizzi e Obiettivi strategici di Valore pubblico

Nel corso della seduta del 25 luglio 2024 il Consiglio Comunale, ai sensi dell'art. 46 del D.Lgs 267/2000 e dell'art. 31 dello Statuto, ha approvato con deliberazione n. 114 le linee programmatiche **“Fianco a fianco”**, relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato amministrativo 2024-2029, che prevede le seguenti linee di azione:

- 1) Livorno laboriosa;
- 2) Livorno sicura;
- 3) Livorno verde e salubre;
- 4) Livorno innovativa;
- 5) Livorno pianificata;
- 6) Livorno a misura di bambino;
- 7) Livorno attenta, altruista, aperta al mondo;
- 8) Livorno attiva sul mare;
- 9) Livorno di opportunità;
- 10) Struttura e bilancio per un'amministrazione più efficiente.

Si riportano di seguito le linee di mandato 2024-2029 e gli Indirizzi e Obiettivi strategici e operativi del DUP 2026-2028 nell'ambito di ciascuna linea di mandato, nonché il collegamento con gli Obiettivi globali di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030.

LINEA DI MANDATO 1-LIVORNO LABORIOSA	
TEMI: ATTIVITA' PRODUTTIVE, LAVORO, COMMERCIO	
Livorno laboriosa , ossia città in cui le occasioni di lavoro crescono come sono cresciute in questi ultimi anni regalando, dal 2019 al 2023, ben 5.000 posti di lavoro in più e un tasso di disoccupazione sceso al 5%. Un lavoro che non può essere qualsiasi ma dignitoso, sicuro e retribuito nella giusta maniera.	
Indirizzi strategici	Obiettivi strategici/Obiettivi operativi
-Rispondere alle nuove sfide globali che influenzano l'economia locale attivando risorse interne ed esterne -Proseguire nelle attività per lo sviluppo del territorio e per favorire l'insediamento di nuove imprese in sinergia con i soggetti privati -Promuovere la formazione quale strumento per qualificare l'occupazione giovanile e femminile -Potenziare il commercio quale parte importante della vita economica cittadina in ottica ecologica, sostenibile e innovativa	1.01_ST: Un nuovo modello di sviluppo sostenibile basato sul lavoro, l'innovazione, le attività produttive e il commercio
	1.01.01_OP-Sviluppare il lavoro attraverso il manifesto del lavoro buono, l'osservatorio del lavoro e il salario minimo
	1.01.02_OP-Sviluppare il lavoro attraverso la formazione professionale e gli spazi condivisi
	1.01.03_OP-Attrarre investimenti e nuovi insediamenti produttivi, sostenere la piccola impresa e l'occupazione giovanile e femminile
	1.01.04_OP-Sostenere la riqualificazione commerciale della città
	1.01.05_OP-Semplificare e innovare attraverso la revisione dei Regolamenti di Concessione Suolo Pubblico e Servizio Taxi

1.01.06_OP-Realizzare i progetti attuativi della riqualificazione delle strutture e aree destinate ai mercati	
Collegamento con gli Obiettivi globali di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 	

LINEA DI MANDATO 2-LIVORNO SICURA	
TEMI: PROTEZIONE CIVILE, SICUREZZA URBANA	
Livorno sicura , sia sotto il profilo del contrasto ai reati e alle azioni illecite, sia per quel che riguarda i rischi che i cambiamenti climatici e le fragilità del nostro territorio comportano.	
Indirizzi strategici	Obiettivi strategici/Obiettivi operativi
-Rafforzare la rete tra istituzioni, forze dell'ordine, terzo settore, favorendo anche il coinvolgimento della cittadinanza -Rispondere in modo tempestivo ed efficace sia ai rischi connessi agli eventi naturali sia a quelli legati ai comportamenti criminali	2.01_ST: Sviluppare un modello di sicurezza integrata
	2.01.01_OP-Proseguire nel potenziamento della protezione civile
	2.01.02_OP-Aumentare la sicurezza avvertita sul territorio
	2.01.03_OP-Mettere in sicurezza il territorio
Collegamento con gli Obiettivi globali di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 	

LINEA DI MANDATO 3-LIVORNO VERDE E SALUBRE

TEMI: MOBILITA', AMBIENTE

Livorno verde e salubre grazie al lavoro di forestazione urbana, di desigillazione dei terreni e agli interventi incisivi per la mitigazione dei fattori inquinanti, a cominciare dal controllo sulle emissioni industriali e dalla limitazione dei fumi delle navi in porto e del traffico cittadino.

Indirizzi strategici	Obiettivi strategici/Obiettivi operativi
-Riprogettare la città per rispondere proattivamente alle complesse sfide globali	3.01_ST: Riprogettare la città per rispondere alle sfide globali
-Progettare e attuare nuove modalità di adattamento ai cambiamenti climatici a tutela del nostro futuro	3.01.01_OP-Sviluppare strategie e progetti per l'adattamento ai cambiamenti climatici
-Lavorare per ridurre l'emissione di gas climalteranti e le altre forme di inquinamento (aria, acqua, rifiuti...)	3.01.02_OP-Tutelare la qualità dell'aria
-Presidiare e incrementare gli spazi verdi cittadini e valorizzare le aree naturali e quelle protette	3.01.03_OP-Migliorare la qualità dell'ambiente con azioni di riqualificazione e bonifica
-Progettare la mobilità per una città vivibile e accessibile per tutti	3.01.04_OP-Salvaguardare e tutelare i cittadini e l'ambiente
	3.01.05_OP-Manutenzione e potenziamento delle infrastrutture per la mobilità
	3.01.06_OP-Pianificare la mobilità e attuare il piano del traffico e i piani correlati
	3.01.07_OP-Ridurre i rifiuti
	3.01.08_OP-Politiche alimentari e cultura del riciclo e del riuso
	3.01.09_OP-Valorizzare il sistema integrato delle aree protette dei monti livornesi
	3.01.10_OP-Curare lo spazio pubblico della città
	3.01.11_OP-Le grandi opere per la città: sviluppare le infrastrutture
	3.01.12_OP-Realizzare i progetti attuativi per riprogettare la città

Collegamento con gli Obiettivi globali di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030



LINEA DI MANDATO 4-LIVORNO INNOVATIVA**TEMI: INNOVAZIONE, UNIVERSITÀ E RICERCA, POLITICHE GIOVANILI**

Livorno innovativa, ossia una città capace di ritrovare lo spirito innovativo che l'ha contraddistinta per secoli, uno spirito in cui impresa, centri di studio d'eccellenza, tecnologie innovative, start up e talenti possano proporre nuove occasioni di crescita e prosperità.

Indirizzi strategici	Obiettivi strategici/Obiettivi operativi
-Coinvolgere sempre di più i giovani nella vita sociale e politica della città	4.01_ST: Potenziare l'innovazione e la formazione
-Attirare eccellenze nella ricerca, nella formazione e nell'innovazione	4.01.01_OP-Sviluppare strategie e progetti per l'innovazione e la formazione
-Attivare nuovi percorsi di studio superiori coerenti con le richieste del mondo del lavoro	4.01.02_OP-Mettere al centro i giovani
-Rilanciare Livorno come città dove i giovani vivono bene	4.01.03_OP-Realizzare i progetti attuativi per l'innovazione e la ricerca

Collegamento con gli Obiettivi globali di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030**LINEA DI MANDATO 5-LIVORNO PIANIFICATA****TEMI: URBANISTICA, LAVORI PUBBLICI**

Livorno pianificata in tutte le sue componenti, urbanistiche, architettoniche, legate alla mobilità e ai settori economici. Perché i cinque anni vissuti da questa amministrazione e dalla maggioranza che la sostiene sono serviti a consegnare ai livornesi piani e regolamenti che saranno la spina dorsale del nostro futuro, strumenti imprescindibili che mancavano da anni o non erano mai stati realizzati.

Indirizzi strategici	Obiettivi strategici/Obiettivi operativi
-Aumentare la qualità e quantità del patrimonio pubblico	5.01_ST: Realizzare le opere e gli interventi strategici dei nuovi strumenti pianificazione e dei piani di settore
-Realizzare spazi e servizi accessibili a tutti	5.01.01_OP-Sviluppare Livorno città pubblica, verde, accessibile, inclusiva e partecipata
-Aumentare la resilienza urbana con interventi di forestazione urbana e desigillazione dei suoli	5.01.02_OP-Sviluppare Livorno città prossima
-Individuare priorità nei lavori pubblici riferiti alla qualità urbana e all'adattamento al cambiamento climatico	5.01.03_OP-Sviluppare Livorno città accessibile
-Attuare le regole e le azioni contenute nei piani approvati	5.01.04_OP-Promuovere azioni a sostegno dell'abitare sociale
	5.01.05_OP-Sviluppare l'infrastruttura verde
	5.01.06_OP-Realizzare i progetti attuativi degli interventi pianificati negli Strumenti Urbanistici e di Piano
	5.01.07_OP-Sviluppare e innovare i processi di trasformazione edilizia e la qualità degli interventi

Collegamento con gli Obiettivi globali di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030



LINEA DI MANDATO 6-LIVORNO A MISURA DI BAMBINO

TEMI: POLITICHE EDUCATIVE, POLITICHE PER LE FAMIGLIE, PROGETTO LA CITTA' DEI BAMBINI E DELLE BAMBINE

Livorno a misura di bambino, ossia una città pensata per garantire ai più piccoli un ambiente dove crescere in libertà, grazie a servizi educativi pubblici sempre più forti e a sempre nuovi servizi di sostegno alle famiglie.

Indirizzi strategici	Obiettivi strategici/Obiettivi operativi
-Mettere al centro delle politiche pubbliche i bambini e le bambine -Sviluppare la capacità di rispondere in modo sempre più efficace ai bisogni del territorio -Intervenire in modo integrato e precoce nelle situazioni di rischio sociale che riguardano i bambini e le bambine -Promuovere il benessere familiare e la comprensione dei bisogni dell'infanzia	6.01_ST: Famiglia, scuole e servizi per crescere bene
	6.01.01_OP-Migliorare i servizi scolastici e sostenere il diritto allo studio
	6.01.02_OP-Promuovere il benessere familiare e sostenere le famiglie in difficoltà
	6.01.03_OP-Realizzare i progetti attuativi per accrescere e salvaguardare il patrimonio scolastico

Collegamento con gli Obiettivi globali di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030



LINEA DI MANDATO 7-LIVORNO ATTENTA, ALTRUISTA, APERTA AL MONDO

TEMI: SANITÀ, SOCIALE, DIRITTI, POLITICHE DI GENERE, COOPERAZIONE INTERNAZIONALE, PACE, TUTELA ANIMALI

Livorno attenta, altruista, aperta al mondo, capace di sostenere le persone nei momenti di difficoltà, di offrire seconde e terze opportunità, di far diventare le differenze una forza anziché una debolezza, pronta a difendere a ogni costo i diritti e le inclinazioni culturali e personali di tutti e tutte. Luogo dove nessuno si senta straniero e dove nessuno dovrà provare imbarazzo ad affermare se stesso e il suo modo di essere nel pieno rispetto degli altri.

Indirizzi strategici	Obiettivi strategici/Obiettivi operativi
-Realizzare Livorno ancora più attenta, altruista e aperta al mondo -Attivare strumenti mirati per sostenere le persone nei momenti di difficoltà -Ricostruire e consolidare un'infrastruttura diffusa e capillare al servizio della salute, dell'inclusione e della coesione sociale -Operare per il contrasto alla violenza di genere, favorire le pari opportunità e tutelare i diritti	7.01_ST: Le persone al centro di un sistema integrato di servizi
	7.01.01_OP-Promuovere la salute come bene comune ed elevare il livello di integrazione dei percorsi assistenziali
	7.01.02_OP-Proseguire nella realizzazione del Nuovo Ospedale di Livorno
	7.01.03_OP-Sviluppare politiche che favoriscano l'inclusione sociale
	7.01.04_OP-Accrescere la capacità del territorio di rispondere al disagio abitativo
	7.01.05_OP-Sviluppare il sistema dei servizi per la non autosufficienza e le disabilità
	7.01.06_OP-Sviluppare azioni di contrasto alle violenze di genere, politiche per le pari opportunità e la tutela dei diritti
	7.01.07_OP-Promuovere coesione sociale e senso civico insieme agli enti del terzo settore
	7.01.08_OP-Favorire la cooperazione, le relazioni internazionali e la pace
	7.01.09_OP-Tutelare gli animali e promuovere la corretta convivenza tra animali e persone
	7.01.10_OP-Realizzare i progetti attuativi per l'accoglienza e l'assistenza

Collegamento con gli Obiettivi globali di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030



LINEA DI MANDATO 8-LIVORNO ATTIVA SUL MARE**TEMI: PORTO, BLUE ECONOMY**

Livorno attiva sul mare, ossia una città che fa delle attività sul mare, del porto e del lavoro collegato a esso i tratti salienti del proprio DNA. La Blue economy rappresenta una componente che ha una evidente capacità moltiplicativa con effetti su intere filiere e in particolar modo nella logistica, nella cantieristica/nautica e nel turismo.

Indirizzi strategici	Obiettivi strategici/Obiettivi operativi
-Sviluppare sinergie per rendere il Porto di Livorno centrale nella definizione di un nuovo modello di sviluppo della città e per la sua valorizzazione a livello internazionale -Operare per favorire l'incremento delle infrastrutture tra il porto e il retroporto -Operare per favorire i collegamenti ferroviari e viari quale fattore per moltiplicare i traffici e gli investimenti -Modernizzazione e sostenibilità ambientale al centro dello sviluppo del porto e del suo rapporto con la città -Promuovere iniziative legate al blu (mare, acqua)	8.01_ST: Il mare come motore dell'economia della città
	8.01.01_OP-Attivare iniziative per lo sviluppo dell'economia del mare
	8.01.02_OP-Favorire i processi di integrazione e la collaborazione istituzionale città-porto e promuovere la sicurezza del lavoro in ambito portuale
	8.01.03_OP-Biennale del mare e dell'acqua "BLU LIVORNO"

Collegamento con gli Obiettivi globali di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030**LINEA DI MANDATO 9-LIVORNO DI OPPORTUNITÀ****TEMI: CULTURA, TURISMO, SPORT, PARTECIPAZIONE**

Livorno di opportunità, ovvero un luogo capace di offrire opportunità per tutti, di completare un salto culturale ora più che mai necessario e una trasformazione nella mentalità di tutti noi, una trasformazione che ci consenta di mantenere la nostra proverbiale schiettezza, una spontaneità unica, la capacità di sorridere, il coraggio nelle situazioni difficili ma, allo stesso tempo, ci regali un nuovo ottimismo, una maggiore consapevolezza dei nostri mezzi e la responsabilità di dover tratteggiare il nostro destino partecipando attivamente alla sua costruzione.

Indirizzi strategici	Obiettivi strategici/Obiettivi operativi
-Salvaguardare e valorizzare il patrimonio culturale cittadino -Promuovere e sostenere la cultura e potenziare l'offerta culturale -Favorire lo sviluppo turistico della città -Proseguire nel miglioramento degli impianti sportivi e realizzare nuovi impianti -Promuovere lo sport e gli eventi sportivi come motore di crescita della città e fattore di integrazione sociale -Favorire la partecipazione	9.01_ST: Una città in fermento
	9.01.01_OP-Promuovere e sostenere la cultura
	9.01.02_OP-Favorire lo sviluppo turistico della città
	9.01.03_OP-Promuovere lo sport e gli eventi sportivi
	9.01.04_OP-Realizzare i progetti attuativi per accrescere e salvaguardare il patrimonio sportivo
	9.01.05_OP-Favorire la partecipazione

Collegamento con gli Obiettivi globali di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030



LINEA DI MANDATO 10-STRUTTURA E BILANCIO PER UN'AMMINISTRAZIONE PIÙ EFFICIENTE

TEMI: FINANZIAMENTI, SERVIZI, INNOVAZIONE DIGITALE, FLESSIBILITÀ, EFFICACIA, EFFICIENZA, TRASPARENZA, ECONOMICITÀ

Struttura e bilancio per un'amministrazione più efficiente per realizzare i progetti, concretizzare le idee, dare forza al cambiamento e quindi realizzare il programma di mandato 2024-2029, che non può prescindere da due elementi essenziali: un'organizzazione della struttura comunale efficace ed efficiente e un bilancio capace di mettere a disposizione le risorse in maniera intelligente.

Indirizzi strategici	Obiettivi strategici/Obiettivi operativi
-Gestire il bilancio comunale ottimizzando l'utilizzo delle risorse finanziarie da indirizzare verso i settori chiave -Realizzare il Piano di ripresa e resilienza di Livorno portando a compimento i progetti finanziati -Gestire i servizi in modo sempre più efficace, efficiente, intelligente, economico, flessibile, trasparente e digitale -Potenziare lo sviluppo del personale e la formazione interna per rispondere prontamente alle sfide dell'innovazione e dare risposte immediate ai cittadini	10.01_ST: LIVORNO VERSO IL 2030: finanziare la città di domani e realizzare una pubblica amministrazione sempre più efficace, efficiente, intelligente, economica, flessibile, trasparente e digitale
	10.01.01-Realizzare il Piano di ripresa e resilienza di Livorno
	10.01.02-Potenziare le risorse finanziarie per favorire lo sviluppo locale
	10.01.03-Direzione generale dell'ente, gestione e sviluppo delle relazioni e della comunicazione
	10.01.04-Facilitare l'esercizio dei diritti e l'attività degli organi istituzionali migliorando l'azione amministrativa
	10.01.05-Prevenzione della corruzione e promozione della buona amministrazione
	10.01.06-Trasparenza e semplificazione amministrativa
	10.01.07-Semplificazione, dematerializzazione e sviluppo accesso
	10.01.08-Programmazione e controlli efficaci
	10.01.09-Il nuovo Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO)
	10.01.10-Organizzazione e gestione delle risorse umane
	10.01.11-Gestione economico finanziaria dell'Ente ed efficienza nelle acquisizioni
	10.01.12-Progettare e attuare nuove modalità per l'ottimizzazione delle entrate comunali e delle spese comunali
	10.01.13-Efficienza nelle gare e nei contratti

	10.01.14-Razionalizzare e valorizzare le partecipazioni comunali e i servizi pubblici locali 10.01.15-Gestione, valorizzazione e manutenzione del patrimonio comunale 10.01.16-Gestione amministrativa del demanio marittimo, progettazione, realizzazione e manutenzione delle opere pubbliche in ambito demaniale marittimo 10.01.17-I servizi anagrafici, demografici, elettorali, cimiteriali per una società che cambia 10.01.18-Sviluppo digitale dell'amministrazione e dei servizi ai cittadini e alle imprese 10.01.19-Sviluppo del Sistema Informativo Territoriale per una città aperta 10.01.20-L'informazione statistica per decidere in modo consapevole 10.01.21-Difesa dell'ente e consulenza giuridico-legale 10.01.22-Potenziamento dei servizi alle imprese 10.01.23-Sviluppo di un'infrastruttura Smart sulla rete di pubblica illuminazione
Collegamento con gli Obiettivi globali di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 	

2.1.3 Obiettivo strategico di valore pubblico Next Generation Livorno

PIAO per attuare il Pnrr

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) è disciplinato dal decreto-legge n. 80 del 2021, ed è stato introdotto nel nostro ordinamento al fine di rafforzare la “capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni” per poter attuare le misure previste dal PNRR.

Il Pnrr

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza si inserisce all'interno del programma Next Generation EU (NGEU) e rappresenta una preziosa opportunità di accelerazione della transizione ecologica e digitale, della crescita economica, di rafforzamento del sistema produttivo, di modernizzazione della pubblica amministrazione, di contrasto all'esclusione sociale e alla povertà, per una maggiore equità territoriale, generazionale e di genere. Si tratta dunque, di un intervento che mira a riparare i danni economici e sociali causati dalla crisi pandemica, contribuire ad affrontare, nonché risolvere le debolezze strutturali dell'economia italiana e accompagnare il Paese nel percorso di trasformazione ecologica e ambientale.

Il PNRR crea valore pubblico trasformando risorse economiche in benefici tangibili per i cittadini, le imprese e l'ambiente. La sua efficacia dipende dalla capacità delle amministrazioni di attuare i progetti in modo trasparente, efficiente e inclusivo, garantendo che le risorse europee portino a risultati duraturi e sostenibili.

Tre assi

Esso si concentra in particolare intorno a tre assi strategici condivisi a livello europeo: 1) Digitalizzazione e innovazione; 2) Transizione ecologica; 3) Inclusione sociale. Da questi si snodano le 6 Missioni del Piano e le 16 componenti ad esse riconducibili.

- Missione 1: Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo.
- Missione 2: Rivoluzione verde e transizione ecologica.
- Missione 3: Infrastrutture per una mobilità sostenibile.
- Missione 4: Istruzione e ricerca.
- Missione 5: Coesione e inclusione.
- Missione 6: Salute.
- Missione 7: RePowerEU (Missione inserita con modifica del PNRR dell'8 dicembre 2023)

Come il Comune di Livorno genera e preserva il valore pubblico

Il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, n. 132 (Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione) 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”**.

A tal proposito a fronte del quesito su *“come il Comune di Livorno sta generando e contestualmente preservando valore pubblico”*, si possono inserire a giusto titolo nell'ambito del processo di generazione del valore pubblico i vari interventi che il nostro Ente sta attuando nell'ambito del PNRR.

Infatti tali interventi permetteranno non soltanto il raggiungimento di “output” (quali ad esempio la costruzione di nuovi asili o la costruzione di opere tese alla rigenerazione urbana), in quanto conseguimento degli obiettivi di performance e l'utilizzo di tutte le risorse per la realizzazione degli obiettivi programmati, ma anche di “outcome”, inteso come risultato finale e come effetto generato da tali interventi, volto a favorire perciò il benessere di tutta la collettività amministrata (cittadini, stakeholders e utenti).

La valutazione degli “outcome” ed il relativo impatto spazia dal potenziamento dell'offerta abitativa, alla rivitalizzazione di contesti urbani volti anche al miglioramento della qualità sociale, all'incremento della qualità, quantità e tempistiche nell'erogazione dei servizi, con una particolare attenzione anche alla transizione digitale della PA e al rafforzamento delle conoscenze e competenze del personale dell'Ente.

Infatti, anche attraverso la cura del miglior funzionamento dell'organizzazione dell'Ente ed il miglioramento del proprio livello di benessere interno rispetto alla baseline, si riesce a generare valore pubblico inteso in termini di benessere della comunità amministrata.

Come si può ricavare dal Documento Unico di Programmazione 2026-2028, la creazione di valore pubblico permea tutto il programma di mandato “La forza di guardare oltre”, declinato in dieci linee di azione che si intrecciano con le missioni del PNRR.

Il valore pubblico si compone anche di molteplici elementi interni, tra cui una buona organizzazione delle risorse umane e finanziarie nelle pubbliche amministrazioni.

Pnrr e organizzazione

Per quanto concerne l'organizzazione delle risorse umane: se è vero che la salute organizzativa dell'Ente è essa stessa valore pubblico, ancor prima dell'attuazione dei progetti PNRR, l'amministrazione comunale ha creato valore pubblico grazie alla progettazione di un modello di governance ad hoc per raggiungere gli obiettivi previsti dal Next Generation Italia.

In particolare, con Ordinanza del Sindaco n. 513 del 29/12/2020 è stata costituita una Cabina di regia politica-tecnica che sovrintende alle attività di realizzazione, aggiornata con Ordinanza del Sindaco n. 271 del 16/07/2024 a seguito delle elezioni amministrative tenutesi nei giorni 8 e 9 giugno 2024.

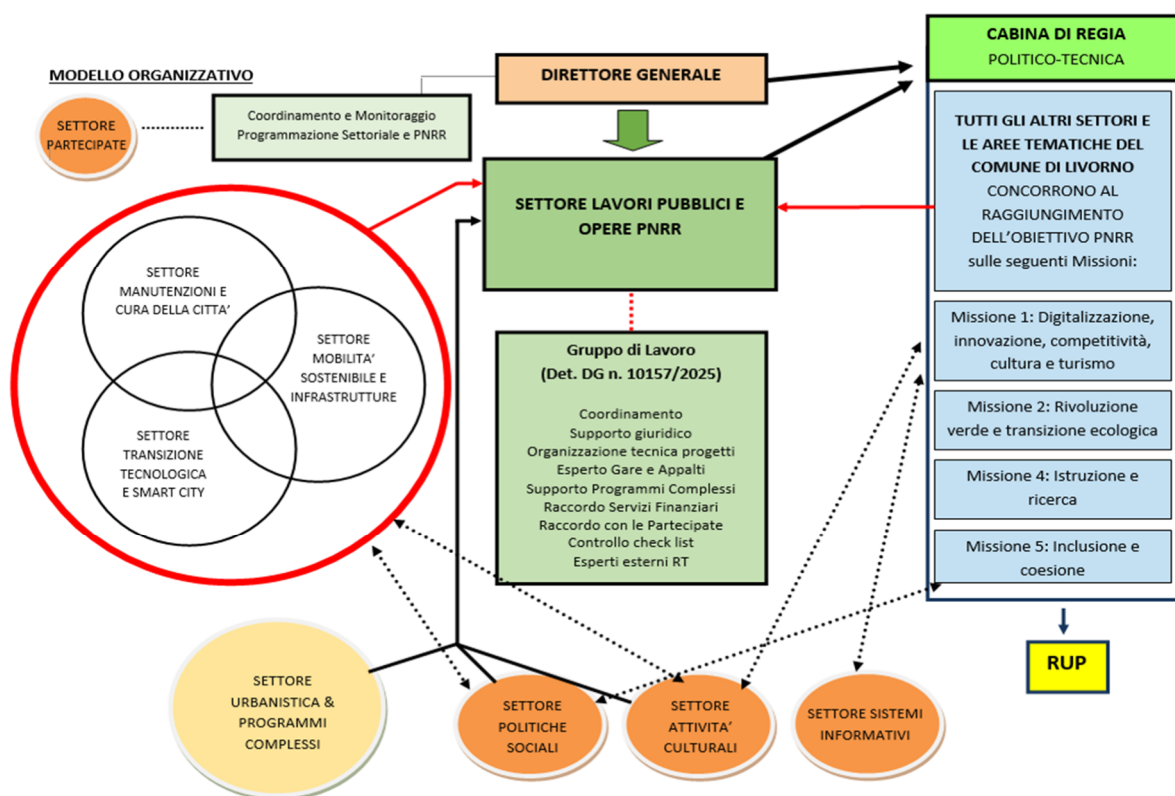
Conseguentemente la Direzione Generale ha costituito lo “Staff Programmi e Progetti speciali legati al PNRR” formando un Gruppo di Lavoro con competenze tecniche, giuridiche ed amministrative per supportare le capacità operative dei Dirigenti responsabili di mettere a terra i vari interventi (Determinazioni del Direttore Generale n. 1477 del 10/03/2022 cui sono susseguiti aggiornamenti sino all'ultima Determinazione del Direttore Generale n. 10157 del 15/12/2025); sono stati assunti con contratto a tempo determinato figure tecniche e amministrative dedicate al Programma PINQUA; sono state incaricate due professioniste esterne in veste di consulente.

Con D. GC. n. 424 del 20/06/2023, nell'ambito di un aggiornamento degli assetti organizzativi per perseguire con la massima efficienza il conseguimento degli obiettivi dell'attuale mandato amministrativo in attuazione al PNRR, fu prevista l'istituzione di una nuova posizione dirigenziale ex. art. 110, c. 1 del TUEL per il coordinamento attuativo del PNRR, ai sensi dell'art. 8, c.1, del D.L. 13/2023, convertito in L. 43/2023, con il

conseguente avvio procedura selettiva pubblica.

Con Ordinanza del Sindaco n. 485 del 28/12/2023 fu conferito l'incarico dirigenziale di direzione del Settore "Coordinamento attuativo del PNRR - art. 8 D.L. 13/2023 convertito con L. 43/2023" al cui interno si trovano competenze di coordinamento, supporto e raccordo con vari settori dell'Ente ed un Nucleo composto da 4 figure tecniche e 2 Amministrative che si dedica - in integrazione con il Settore Urbanistica - al Programma PINQUA.

Attualmente, in seguito all'con Ordinanza del Sindaco n. 213 del 30/06/2025 "RIORGANIZZAZIONE DELL'ENTE DI CUI ALLA NUOVA MACROSTRUTTURA EX DELIBERAZIONE G.C. N. 452 DEL 17/06/2025: CONFERIMENTO INCARICHI DIRIGENZIALI E SOSTITUZIONI IN CASO DI ASSENZA E/O IMPEDIMENTO DEI TITOLARI", per sopravvenute esigenze organizzative, è stato conferito l'incarico di Capo Dipartimento "Lavori Pubblici" e direzione Settore "Lavori Pubblici e opere PNRR" al dirigente tecnico a tempo indeterminato già dipendente dell'Ente.



Pnrr e formazione

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza nazionale individua nelle persone, prima ancora che nelle tecnologie, il motore del cambiamento e dell'innovazione nella Pubblica Amministrazione, prevedendo iniziative finalizzate allo sviluppo delle competenze chiave dei dipendenti pubblici con il conseguente miglioramento della qualità dei servizi erogati a cittadini ed imprese.

In tale contesto il Comune di Livorno ha investito copiosamente in percorsi formativi per potenziare le conoscenze e competenze del proprio personale, come punto di forza nel processo di generazione del valore pubblico e con il fine ultimo di migliorare l'azione amministrativa anche al fine del perseguimento efficace ed efficiente degli obiettivi del PNRR.

Pnrr e risorse finanziarie

Dal lato delle risorse finanziarie il Comune di Livorno ha dimostrato una buona salute del proprio bilancio, il quale ha permesso, a fronte dell'incremento dei prezzi delle materie prime, di cofinanziare alcuni interventi PNRR per i quali altrimenti, avrebbe dovuto rinunciare al finanziamento per carenza di risorse finanziarie proprie.

Non solo, ma la buona riuscita fino ad oggi dell'attuazione dei progetti PNRR, è da ricercare anche nell'ottimale gestione delle risorse finanziarie ottenute dal Piano.

Pnrr e collaborazione tra istituzioni

Il rafforzamento della collaborazione tra il Comune di Livorno e la Guardia di Finanza attraverso un Protocollo d'Intesa siglato il 14 marzo 2023 al fine di prevenire, ricercare e contrastare le violazioni a danno degli interessi economico-finanziari dell'Unione Europea, dello Stato, delle Regioni e degli Enti locali, nell'attuazione degli interventi PNRR, determina l'abbassamento del rischio di erosione del valore pubblico creato, legato a fenomeni corruttivi e di opacità dell'azione amministrativa e, contestualmente, produce esso stesso valore pubblico.

Pnrr e trasparenza nel PIAO

Il PIAO si pone come obiettivo, tra l'altro, quello della trasparenza dell'attività amministrativa, la quale concorre alla creazione di valore pubblico a favore della comunità, degli utenti e dei portatori di interessi. Ecco che, anche su questo fronte, il PNRR è uno degli strumenti per raggiungere tale obiettivo nell'ottica di una maggiore trasparenza e dialogo con la comunità. In tal senso il Comune di Livorno pubblica e aggiorna costantemente la sezione dedicata ai progetti PNRR sul sito istituzionale, mettendo a disposizione schede dedicate per ciascun intervento, che consentono di monitorare quali sono gli interventi finanziati, quante sono le risorse stanziare e ottenute, qual è lo stato di avanzamento dei progetti, e altre informazioni utili.

Al fine di garantire la semplificazione dei processi di gestione, controllo, monitoraggio e rendicontazione dei progetti finanziati nell'ambito PNRR, e, contestualmente, aderire ai principi di informazione, pubblicità e trasparenza prescritti dalla normativa europea e nazionale, è stato sviluppato dalla Ragioneria Generale dello Stato ("RGS") il sistema gestionale unico di monitoraggio e rendicontazione del PNRR c.d. "ReGiS".

Pnrr e semplificazione nel PIAO

Al riguardo, un altro obiettivo principe del PIAO, nonché punto cardine del PNRR, è quello di garantire la massima semplificazione dell'attività amministrativa (come la riduzione dei tempi per la gestione delle procedure, la semplificazione, reingegnerizzazione e uniformazione delle procedure, la digitalizzazione delle procedure per l'edilizia e le attività produttive, la misurazione della riduzione degli oneri e dei tempi dell'azione amministrativa). Nell'attuazione del PNRR, l'Amministrazione sta facendo largo uso degli appalti integrati che permettono di affidare la progettazione e l'esecuzione dei lavori allo stesso operatore economico, sfruttando appieno le semplificazioni procedurali previste dagli ultimi decreti di attuazione del PNRR sulle

procedure relative alle gare di appalto.

Pnrr e impatto esterno

L'avvento del PNRR ha determinato senz'altro un miglioramento del benessere interno all'amministrazione, condizione abilitante che a sua volta genera un impatto positivo dal punto di vista del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo. Infatti, gli investimenti PNRR sono finalizzati a creare un circolo virtuoso tra crescita economica e benessere delle persone e del pianeta, secondo un modello di crescita economica che, con una prospettiva di lungo periodo, concilia gli interessi delle generazioni attuali con gli interessi di quelle future e che considera interdipendenti tre dimensioni: economica, ambientale e sociale.

Alcuni interventi che il Comune sta attuando riguardano temi di coesione sociale, adattamento ai cambiamenti climatici, riforestazione urbana, attraverso, ad esempio, l'intervento di riqualificazione e ampliamento del parco Baden Powell sito in via F.lli Gigli a Livorno, opere di rigenerazione urbana e dell'abitare, mediante ad esempio l'adesione al "Programma Innovativo nazionale per la qualità dell'abitare" (c.d. "PINQuA") che prevede interventi volti a ridurre il disagio abitativo, aumentando il patrimonio di edilizia residenziale pubblica, a rigenerare il tessuto socioeconomico dei centri urbani, a migliorare l'accessibilità, la funzionalità e la sicurezza di luoghi degradati.

Altri sono stati rivolti all'efficientamento energetico e all'ottimizzazione delle condizioni di sicurezza di edifici pubblici. Alcuni sono rivolti al benessere della città, con la realizzazione di impianti sportivi multifunzionali. Molto è stato dedicato all'edilizia popolare, per il tramite del soggetto attuatore CASALP (Casa Livorno e Provincia S.p.a.) e scolastica, alla cultura attraverso l'efficientamento energetico del Teatro Goldoni senza dimenticare – attraverso la nostra partecipata ASA (Azienda Servizi Ambientali S.p.a.) - candidature tese al miglioramento delle politiche sul mondo del trattamento e riciclaggio di materiali assorbenti o rifiuti tessili. Transizione ecologica e transizione digitale, ma anche vicinanza ai temi del sociale, particolarmente di interesse di questa Amministrazione.

Di notevole importanza ai fini dell'accrescimento del valore pubblico, sono anche quegli interventi appartenenti all'area della digitalizzazione ed innovazione che hanno come obiettivo quello di rendere i servizi più efficienti ed accessibili per tutti, permettendo così un miglioramento nella qualità dei servizi e la semplificazione delle azioni amministrative.

A titolo esemplificativo, con la "Piattaforma notifiche digitali" l'Amministrazione invia ai cittadini notifiche a valore legale relative agli atti amministrativi, attraverso canali di comunicazione digitale o analogica (Raccomandata AR o 890), riducendo così la complessità della gestione della comunicazione.

Con "PagoPA" sono stati digitalizzati i pagamenti verso le Pubbliche Amministrazioni.

Per mezzo della "Piattaforma digitale nazionale dati", che abilita l'interoperabilità dei sistemi informativi degli Enti e dei Gestori di Servizi Pubblici, gli aderenti alla piattaforma possono comunicare tra loro in modo semplice, veloce e sicuro, senza dover più chiedere ai cittadini informazioni già in possesso di altri enti.

Attraverso il progetto "Cyber resilience", volto al potenziamento delle capacità cyber delle Pubbliche

Amministrazioni, è possibile identificare, anticipare, prevenire e rispondere alle nuove forme di minaccia che caratterizzano l'evoluzione tecnologica dei sistemi informativi e con il progetto “Citizen inclusion – Miglioramento dell’accessibilità dei servizi pubblici digitali”, l’amministrazione intende migliorare l’esperienza dell'utente, con particolare riguardo agli aspetti inclusivi relativi all’accessibilità dei servizi digitali erogati al pubblico, incluse le persone con disabilità, da parte di soggetti pubblici e privati. In questo caso il miglioramento del benessere esterno in termini di migliore accessibilità dei servizi erogati, passa anche attraverso il miglioramento delle competenze interne agli enti pubblici eroganti, prevedendo corsi di formazione specialistici per il personale interno, aventi per oggetto l’accessibilità dei documenti e servizi.

Preme infine ricordare come la stessa impostazione di fondo del PNRR è di tipo “performance based”, per cui i fondi europei non sono erogati sulla base della rendicontazione della spesa sostenuta, bensì in ragione del conseguimento della milestone (definiscono generalmente fasi rilevanti di natura amministrativa e procedurale) e dei target (rappresentano risultati attesi dagli interventi, quantificati con indicatori misurabili), pertanto centrato sul valore generato dagli investimenti stessi. Anche questo è un elemento che fa riflettere su una delle finalità che lo stesso PNRR mira a raggiungere: il valore pubblico.

Inoltre, uno dei principi comuni a cui tutti gli interventi del PNRR e che questi devono rispettare, pena l’inammissibilità della spesa, ai sensi del Regolamento UE 241/2021, è quello del “*Do No Significant Harm*” (DNSH), e cioè, il non arrecare nessun danno significativo all’ambiente.

Di seguito una rappresentazione grafica volta a mettere in luce la distribuzione dei fondi PNRR aggiudicati per ciascuna missione.



I valori del Pnrr

In conclusione, il valore pubblico prodotto può essere identificato dalla differenza tra il valore dell’input (le decisioni politiche e le risorse tangibili e intangibili) identificabile nella partecipazione ai bandi PNRR e alla presenza del capitale umano, finanziario e il valore dell’output (bene e servizi pubblici ottenuti dalla collettività), identificabili nei progetti realizzati e nei servizi e forniture erogati.

Infine, il Valore Pubblico inteso come incremento del benessere reale (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) genererà l’outcome ovvero gli impatti economici, sociali e ambientali dai quali è possibile misurare l’efficacia dell’azione pubblica nel perseguimento della sua funzione istituzionale, ossia il benessere e la soddisfazione dei bisogni della comunità.

Si precisa che sarà possibile misurare l'outcome generato dagli interventi a partire dal 2027, dopo la loro conclusione.

Pertanto, alla luce di quanto sopra, al 31 dicembre 2025 gli interventi **finanziati** con risorse PNRR sono **n. 50** per **€ 119.128.050,06** (comprensivo del cofinanziamento dell'Ente pari a € 13.172.589,40) che ricadono sul territorio livornese e limitrofo.

Suddivisi come segue:

- **n. 34** interventi **finanziati con risorse PNRR** nel Comune di Livorno per **€ 57.810.918,18**;
- assegnazioni **FOI Fondo Opere Indifferibili** per **€ 5.338.214,36**;
- **n. 16** interventi candidati dalle società ed enti appartenenti al G.A.P. per **€ 42.806.328,11**.

Il **cofinanziamento** dell'Ente relativo ad opere finanziate con fondi PNRR, ammonta attualmente a **€ 13.172.589,40**.

Per la consultazione degli interventi si rimanda alla pagina dedicata [Attuazione Misure PNRR](#) presente nella Rete Civica.

2.1.4 Semplificazione e Reingegnerizzazione procedure/procedimenti

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

In relazione all'accessibilità dei propri sistemi informativi, intesi come capacità di erogare servizi e fornire le informazioni in modalità fruibile, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari, il Comune di Livorno dà attuazione alla Direttiva UE 2016/2102, al D.Lgs 10 agosto 2018, n. 106, alla Legge 9 gennaio 2004 n. 4 ed alle Linee Guida sull'accessibilità degli strumenti informatici emanate da AgID.

In tale contesto, nell'ambito della Misura 1.4.1 "Esperienza del Cittadino nei servizi pubblici" del PNRR, come meglio evidenziato nel paragrafo successivo, nel biennio 2024-2025 il sito web istituzionale del Comune di Livorno è stato interamente riprogettato, insieme a una serie di servizi online, anche nell'ottica di una maggiore accessibilità e inclusività. Gli interventi realizzati hanno avuto come obiettivo una elevata rispondenza alle specifiche tecniche e alle raccomandazioni contenute nelle linee guida WCAG 2.1 (*Web Content Accessibility Guidelines*). Inoltre, grazie al finanziamento PNRR Misura 1.4.2 "Miglioramento dell'accessibilità dei servizi pubblici digitali", nel biennio 2024-2025 il Comune di Livorno ha realizzato un insieme articolato di azioni finalizzate:

- alla diffusione della cultura dell'accessibilità, mediante l'attivazione di percorsi formativi specifici rivolti al personale comunale;
- al miglioramento dell'accessibilità dei servizi digitali erogati dall'Ente;
- al miglioramento della qualità lavorativa e dell'interazione con i servizi digitali da parte del personale comunale con disabilità, attraverso l'acquisto e la fornitura di ausili e tecnologie informatiche dedicate.

Tali interventi, realizzati nell'ambito dei progetti finanziati dal PNRR, risultano conclusi e costituiscono una base strutturale per il consolidamento e l'evoluzione dei servizi digitali comunali nella fase post-PNRR.

Sempre in relazione al tema dell'accessibilità, nel 2026 sarà sviluppato il progetto "Mappa dei parcheggi per persone con disabilità", finalizzato a offrire ai cittadini un servizio digitale dedicato alla ricerca e alla consultazione degli stalli riservati, attraverso una rappresentazione cartografica aggiornata e facilmente fruibile. Il servizio consentirà di migliorare l'accesso alle informazioni sul territorio comunale, favorendo l'autonomia negli spostamenti e una più agevole pianificazione delle attività quotidiane da parte delle persone con disabilità e dei loro accompagnatori.

Per favorire una maggiore inclusività, il Comune di Livorno ha attivato due servizi a sostegno dei cittadini che non dispongono degli strumenti e/o delle competenze informatiche di base necessari per l'accesso ai servizi digitali e per un loro pieno e consapevole utilizzo. In particolare, a partire dal mese di aprile 2023 è stato attivato uno sportello per l'erogazione gratuita dell'identità digitale SPID e, nell'ambito di un finanziamento della Regione Toscana a valere su fondi PNRR – Missione 1, Componente 1, Misura 1.7.2, nel dicembre 2023 è stato inaugurato il Punto Digitale Facile, al quale i cittadini possono rivolgersi per ottenere informazioni e supporto (facilitazione digitale) relativamente ai principali servizi digitali di livello nazionale, regionale e comunale.

Le attività previste dai progetti finanziati dal PNRR risultano concluse. Al fine di garantire la continuità e il consolidamento dei servizi di facilitazione digitale, l'Amministrazione comunale ha previsto l'estensione delle attività per l'intero anno 2026, mediante l'impiego di ulteriori fondi non PNRR, assicurando così il proseguimento del supporto ai cittadini nella fase post-PNRR.

Il Comune di Livorno prosegue da anni il percorso di digitalizzazione e reingegnerizzazione delle proprie attività e dei propri servizi, cogliendo opportunità di semplificazione e razionalizzazione di processo, aumentando e migliorando costantemente il numero e la qualità dei propri servizi on-line, mantenendoli in sicurezza e adeguandoli ad un contesto funzionale, tecnologico e normativo in continua evoluzione.

Gli investimenti effettuati per ammodernare le proprie infrastrutture e i propri servizi in ottica digitale ha consentito al Comune di Livorno di superare positivamente il difficile periodo pandemico e di trovarsi nelle condizioni di poter sfruttare al meglio le risorse messe a disposizione dal PNRR per la transizione al digitale. Risorse che incideranno positivamente nel potenziamento delle infrastrutture, delle piattaforme e dei servizi ICT, *driver abilitanti per la creazione di Valore Pubblico*.

In coerenza con le scelte della Conferenza unificata tra Governo, Regioni, Province autonome ed Enti locali dell'11 maggio 2022 di “allineare l'Agenda per la semplificazione al PNRR per implementare la realizzazione delle riforme previste”, anche le attività di semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure e dei procedimenti (più in generale dei processi informativi) del Comune di Livorno nel triennio 2024-2026 saranno orientate principalmente alla “messa a terra” delle attività di digitalizzazione finanziate nell'ambito delle iniziative PA Digitale 2026 per la transizione al digitale, tenendo conto che i progetti finanziati dal PNRR dovranno essere completati entro marzo 2026. In tale contesto sarà posta particolare attenzione alle attività di integrazione, in ottica *once-only*, di dati, processi e servizi. Sarà inoltre prestata specifica attenzione al monitoraggio di nuove opportunità di finanziamento che possano favorire l'accelerazione dei processi di trasformazione digitale e l'ampliamento dei servizi digitali rivolti a cittadini e imprese.

Le risorse PNRR del Comune di Livorno per la digitalizzazione

Nel quadro delle politiche nazionali di innovazione e trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione,

il Comune di Livorno ha partecipato attivamente alle opportunità di finanziamento previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), conseguendo l'assegnazione di risorse su un ampio insieme di misure finalizzate alla modernizzazione dei sistemi informativi, al miglioramento della qualità dei servizi digitali e al rafforzamento della sicurezza informatica.

I finanziamenti ottenuti hanno consentito di avviare e realizzare interventi strategici in ambiti quali la migrazione al cloud, l'interoperabilità dei dati, l'esperienza digitale di cittadini e imprese, l'adozione delle piattaforme nazionali abilitanti e la digitalizzazione dei procedimenti amministrativi.

Il Comune di Livorno ha partecipato e ottenuto finanziamenti PNRR nell'ambito delle seguenti Misure:

Misura	Stato attività
Misura 1.2 - Abilitazione al Cloud	Concluso
Misura 1.3.1 – Piattaforma digitale nazionale dati	Concluso
Misura 1.4.1 - Esperienza del Cittadino nei servizi pubblici	Concluso
Misura 1.4.3 - App IO	Concluso
Misura 1.4.3 – PagoPA	Concluso
Misura 1.4.5 - Notifiche Digitali	Concluso
Misura 1.7.2 – Punti Digitale Facile	Concluso. (L'Amministrazione Comunale ha intenzione di mantenere attivo il Punto digitale facile anche oltre la scadenza del PNRR)
Misura 1.4.2 – Miglioramento dell'accessibilità dei servizi pubblici	Concluso
Misura 1.5 – “Cybersecurity”	In completamento
Misura 2.2.3 – Digitalizzazione delle procedure (SUAP e SUE)	Attività concluse, in verifica
2.2.3 "Digitalizzazione delle procedure (SUAP e SUE)" - Enti Terzi - Comuni	Attività avviata
Misura 1.4.4 – Adesione allo Stato Civile digitale (ANSC)	Attività concluse, in verifica
Misura 1.3.1 "Piattaforma Digitale Nazionale Dati" ANNCSU	Da avviare
2.2.3 – “Digitalizzazione delle procedure (SUAP & SUE)” – SUE – Comuni	Da avviare

Migrazione in sicurezza in Cloud degli applicativi e dei servizi

Le attività di migrazione al cloud proseguiranno utilizzando fondi residui disponibili, in continuità con gli obiettivi e le linee di indirizzo precedentemente definiti nell'ambito della Misura 1.2 – Abilitazione al Cloud, secondo la tempistica indicata nella tabella “Aggiornamento in sicurezza di applicativi in Cloud”.

Aggiornamento in sicurezza di applicativi in Cloud				
	Descrizione servizio	2026	2027	2028
1	SICRAWEB	X	X	
2	VBG	X	X	X
3	Applicativi per la gestione mercatale e del patrimonio	X	X	X
4	Repertorio contratti	X	X	

La migrazione sarà effettuata in coerenza con i modelli delineati dalla Strategia Nazionale per il Cloud, facendo riferimento alle seguenti modalità operative:

- Aggiornamento in sicurezza di applicazioni in Cloud
- Trasferimento in sicurezza dell'infrastruttura IT

L'opzione Aggiornamento in sicurezza di applicazioni in Cloud, da adottare in via prioritaria, prevede la migrazione delle applicazioni attraverso una delle strategie *repurchase/replace* o *replatform*. In particolare, per *repurchase/replace* si intende l'acquisizione di una soluzione nativa in cloud, generalmente erogata in modalità *Software as a Service* (SaaS) e conforme ai requisiti di qualificazione AgID; per *replatform* si intende la riorganizzazione dell'architettura applicativa mediante la sostituzione di componenti del servizio con soluzioni cloud-native, al fine di beneficiare delle caratteristiche e delle funzionalità proprie delle infrastrutture cloud.

L'opzione Trasferimento in sicurezza dell'infrastruttura IT, da utilizzare in via residuale qualora le precedenti modalità non risultino tecnicamente o economicamente convenienti, consente invece di adottare la strategia *Lift&Shift (Rehost)*, che prevede la migrazione in cloud dell'infrastruttura esistente. Tale modalità consiste nel trasferimento dell'intero servizio, comprensivo di applicazioni e dati, su un ambiente di hosting cloud senza modifiche sostanziali agli applicativi, replicando l'assetto operativo già in essere.

Progetti di digitalizzazione finanziati da Regione Toscana

Progetto CartaByte

Nell'ambito del progetto *Cartabyte* promosso da Regione Toscana, a fine 2023 il Comune di Livorno ha ottenuto un finanziamento per la digitalizzazione di pratiche inerenti alla sfera di competenze del "Governo del Territorio". In particolare, il progetto, che prevede l'avvio delle attività di digitalizzazione del PRG del Comune di Livorno denominato *Piano Insolera* e delle pratiche edilizie correlate alla vigenza del Piano, nel biennio 2024/2025 si propone di rendere consultabili anche da remoto a cittadini e professionisti i dati e i documenti, in ottica di storia del territorio, e rendere possibile, se necessario, una collocazione dei materiali cartacei digitalizzati in spazi di minore accessibilità e minori costi di gestione.

Successivamente, il progetto **Cartabyte** ha ottenuto **un'estensione e un ulteriore finanziamento anche per l'anno 2026**, che permetterà di **proseguire e ampliare le attività di digitalizzazione delle pratiche edilizie**

e urbanistiche del Comune di Livorno. Questa prosecuzione consentirà di consolidare i risultati raggiunti e di estendere progressivamente la digitalizzazione a un numero maggiore di archivi e documenti.

L'entità del finanziamento non consentirà tuttavia di ottenere la completa digitalizzazione di tutti gli archivi relativi alle pratiche edilizie e ai piani/procedimenti urbanistici dell'ente. Tale ambizioso obiettivo, di medio periodo, sarà invece affidato ad uno specifico progetto pluriennale di tipo intersettoriale denominato "*Oltre Cartabyte*".

Azione 1.2.1 "SmarToscana" Programma Regionale "Toscana FESR 2021-2027"

Il progetto ha l'obiettivo di pubblicare dataset di livello 5 e di Alto Valore, oltre a mettere a disposizione dataset per il training della IA (Intelligenza Artificiale), federando il portale Open Data del Comune di Livorno con il portale dati.toscana.it e pubblicando almeno 6 nuovi dataset. Quanto descritto consentirà di avere dataset sempre aggiornati e affidabili perché prodotti direttamente dai gestionali che gli Uffici dell'Ente utilizzano per l'attività quotidiana.

Oltre alla pubblicazione di nuovi dataset, il progetto prevede la conduzione di rilievi con droni su strutture di proprietà comunale (Fortezza Nuova e Fortezza Vecchia) e l'impiego di tali rilievi all'interno di apposita area della piattaforma 3d-data di Regione Toscana.

Con l'implementazione dei rilievi ottenuti si potranno ottenere i seguenti benefici: 1) una copia esatta dell'edificio sorvolato (*digital twin*) con possibilità di monitorare lo stato del manufatto, fissarne i dettagli architettonici in maniera estesa e nitida, misurare ogni aspetto del rilievo, oltre che calcolare l'indice NDVI – (indice vegetazione multispettrale); 2) l'ottenimento di immagini con precisione centimetrica che consentono il loro inserimento sul gestionale del SIT dedicato, denominato *Raster Overview*, la replica automatica delle immagini sui gestionali dedicati all'editing permettendo l'implementazione della Carta Tecnica Comunale in autonomia dagli uffici autoritativi, dati da archiviare (nuvola di punti, modello 3D dell'edificio, dettagli architettonici) per successive utilizzazioni (a fini culturali, conservativi, turistici ecc.).

Il perseguimento di tali obiettivi di progetto permette all'Amministrazione Comunale di conformarsi alla normativa europea sugli open data.

Efficientamento dei processi amministrativi/gestionali

Gestione informatizzata del ciclo di vita di lavori, forniture e servizi

Il progetto ha l'obiettivo di analizzare e reingegnerizzare digitalmente l'intero processo di gestione del ciclo di vita di lavori, forniture e servizi, ottimizzando i flussi informativi tra gli applicativi dell'Ente e piattaforme esterne in ottica *once-only*.

Attraverso la nuova piattaforma in fase di introduzione, la programmazione triennale 2026-2028 potrà essere gestita in modalità collaborativa, con aggiornamenti in tempo reale dei SAL da parte dei singoli uffici, superando l'approccio centralizzato e verticale.

Il progetto consentirà di testare i benefici della digitalizzazione, dall'automazione delle attività all'integrazione con piattaforme ministeriali e regionali (SITAT, START, MIT, BDAP, Trasparenza, Sicraweb), migliorando la qualità dei dati, riducendo i carichi di lavoro e semplificando la pianificazione strategica, il monitoraggio, il controllo gestionale e le comunicazioni obbligatorie. Gli obiettivi per il 2026 includono la gestione completa della nuova programmazione e l'avvio del percorso di integrazione con le altre piattaforme abilitanti.

Dal 2027 si prevede il pieno regime della gestione informatizzata, con monitoraggio puntuale, maggiore efficienza, collaborazione tra uffici e rafforzamento della fiducia degli operatori nelle soluzioni digitali dell'Ente.

L'obiettivo prevede in parallelo una gestione del cambiamento relativa alla riorganizzazione dei processi interni in termini di ruoli, responsabilità e suddivisione del lavoro in ottica collaborativa.

Percorso di adozione dell'Intelligenza Artificiale

Progetto AI-Pact e Percorso di Adozione dell'Intelligenza Artificiale nella PA

La Pubblica Amministrazione sta affrontando una fase cruciale di trasformazione digitale, in cui l'*Intelligenza Artificiale (IA)* rappresenta una leva strategica per migliorare i servizi ai cittadini, ottimizzare i processi interni e supportare decisioni basate su dati concreti.

L'obiettivo del progetto è quello di andare oltre la semplice introduzione di nuove tecnologie, ma costruire un modello di governance capace di generare *valore pubblico sostenibile*, integrando innovazione, organizzazione e competenze.

Il progetto AI-Pact (*AI Public Administration Capacity and Transformation*), finanziato dal PNRR e promosso in collaborazione con ANCI, nasce per accompagnare gli enti locali in un percorso di *adozione consapevole e responsabile dell'IA*.

Il consorzio coinvolge attori di rilievo nazionale: Università Bocconi per l'analisi dei bisogni, Università di Bologna e Milano-Bicocca per la componente tecnologica, e Maggioli e IFEL per il supporto operativo e l'accompagnamento alla PA.

Il percorso previsto dal progetto si articola in quattro fasi:

- assessment iniziale per valutare la maturità digitale e le opportunità di innovazione;
- trasformazione digitale, con sperimentazioni e formazione;
- assessment di sostenibilità, per garantire la continuità delle soluzioni adottate
- assessment di impatto, volto a misurare gli effetti sui processi e sui servizi.

A questo si aggiunge un programma formativo trasversale, che non si limita al personale ICT ma coinvolge tutti i dipendenti interessati dai processi di innovazione. I moduli affrontano temi come la cultura del dato, la qualità e interoperabilità delle informazioni, la leadership del cambiamento e l'uso consapevole dell'IA in conformità con l'AI Act europeo e le linee guida AGID. Sono previsti anche laboratori pratici di co-progettazione per definire piani di adozione e monitoraggio delle tecnologie.

I benefici per gli enti partecipanti sono significativi: dalla possibilità di autovalutare e rafforzare le competenze interne, all'accesso a un network nazionale di università e partner tecnologici, fino al supporto per la definizione di una strategia locale di IA coerente con il quadro normativo e le linee guida nazionali. Inoltre, il progetto offre l'opportunità di valorizzare le esperienze locali come buone pratiche di innovazione pubblica.

Il progetto AI-Pact rappresenta un'occasione strategica per avviare l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi del Comune di Livorno in modo strutturato, sostenibile e orientato ai bisogni reali dei cittadini e del territorio.

Ulteriori attività di digitalizzazione

Reingegnerizzazione e digitalizzazione di procedure e servizi				
	<i>Descrizione servizio</i>	<i>2026</i>	<i>2027</i>	<i>2028</i>
1	Digitalizzazione del fascicolo del personale	x	x	
2	Progetto “ <i>Oltre Cartabyte</i> ”: prosecuzione delle attività di digitalizzazione degli archivi cartacei relativi alle pratiche edilizie e ai piani/procedimenti urbanistici del Comune di Livorno.	x	x	x
3	Progetto “ <i>Servizi online di qualità</i> ”	x	x	x
4	Gestione dell'occupazione del suolo pubblico (unificazione banche dati e reingegnerizzazione applicativa)	x	x	
5	Razionalizzazione dei processi di fatturazione e gestione dei pagamenti	x	x	x
6	Potenziamento e valorizzazione degli open data comunali	x	x	x
7	Reingegnerizzazione e aggiornamento tecnologico delle procedure sviluppate internamente	x	x	x
8	Introduzione dell'AI per l'efficientamento dei processi interni	x	x	x

2.2 Performance

QUADRO DI LETTURA

2.2.1 Definizione di performance

La **performance** rappresenta il contributo recato, in un arco temporale preso a riferimento, da un soggetto o da un determinato ambito organizzativo, al raggiungimento dei risultati dell'organizzazione complessivamente considerata e al perseguimento delle sue finalità di fondo.

La performance riguarda quindi il contributo dei singoli e dei settori al raggiungimento dei risultati complessivi dell'ente.

La **disciplina normativa** sulla misurazione e valutazione della performance è contenuta nel Decreto legislativo 150/2009 (Decreto Brunetta) di attuazione della Legge 15/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della Pubblica Amministrazione. Si segnalano inoltre le **Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica** che forniscono alle pubbliche amministrazioni utili indicazioni.

Per il **principio di autonomia organizzativa** sancito dalla Costituzione agli articoli 114 e seguenti, Regioni ed enti locali, sono tenuti ad adeguare i loro ordinamenti ai **principi contenuti negli articoli 3, 4 e 5 comma 2, 7, 9 e 15, comma 1**. Per l'attuazione delle restanti disposizioni si procede tramite accordo da sottoscrivere in sede di Conferenza Unificata. Si tratta delle norme relative ai principi generali, al ciclo di gestione della performance, ai requisiti degli obiettivi, al sistema e agli ambiti di misurazione e valutazione della performance, alle previsioni per le quali l'organo di indirizzo politico-amministrativo promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, adottando e aggiornando, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

2.2.2 La Performance nel Comune di Livorno

La performance nel Comune di Livorno si sviluppa attraverso un **ciclo di gestione annuale**, come previsto dall'art. 4 del D. Lgs 150/2009, che si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli **obiettivi** che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella Relazione annuale sulla performance;
- b) **collegamento** tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) **monitoraggio** in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) **misurazione e valutazione** della performance, organizzativa e individuale;

e) utilizzo dei **sistemi premianti**, secondo criteri di valorizzazione del merito;

f) **rendicontazione** dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Si evidenzia che il Sistema di misurazione e valutazione della performance-SMVP, approvato con delibera di Giunta Comunale n. 72 del 26/02/2014 e aggiornato, relativamente alla composizione del Nucleo di valutazione, con successiva delibera di Giunta Comunale n. 17 del 23/01/2018, è in corso di aggiornamento.

Ad oggi la valutazione e misurazione della performance di Dirigenti e Dipendenti dell'Ente viene riferita alla:

Performance a livello di ente

-Stato di attuazione degli obiettivi strategici desunti dal programma politico-amministrativo (peso 5%)

-Livello medio di raggiungimento degli obiettivi dell'intero ente espresso come media dei risultati ottenuti dalle singole articolazioni organizzative (performance organizzativa di Settore) e degli esiti della complessiva verifica sul sistema degli indicatori (valutazione del grado di soddisfazione dell'utenza desunto dalle indagini di gradimento effettuate nell'anno sulla base del Piano per il controllo della qualità dei servizi comunali, valutazione del trend di alcuni indicatori di bilancio, valutazione del trend di alcuni indicatori di gestione (peso 5%);

Performance organizzativa

-Realizzazione degli obiettivi del Piano dettagliato degli obiettivi/Piano della performance (peso 60% per i Dirigenti, 50% per Dipendenti con incarichi di Elevata Qualificazione ex PO, 30% per i restanti dipendenti);

Performance individuale

-Comportamenti/competenze (peso 30% per i Dirigenti, 50% per Dipendenti con incarichi di Elevata Qualificazione ex PO e 30% per i restanti dipendenti),

Vengono valutati competenze/comportamenti ritenuti rilevanti per i diversi profili riportati in schede di valutazione individuali diverse per i Dirigenti, Dipendenti con incarichi di Elevata Qualificazione ex PO e Dipendenti.

La performance complessiva di ciascun dipendente deriva quindi dalla valutazione delle tre componenti sopra riportate.

2.2.3 Strumenti di programmazione

Premessa

La programmazione rappresenta il processo di analisi e valutazione che, comparando e ordinando coerentemente tra loro le politiche e i piani per il governo del territorio, consente di organizzare, in una

dimensione temporale predefinita, le attività e le risorse necessarie per la realizzazione di fini sociali e la promozione dello sviluppo economico e civile delle comunità di riferimento.

Il processo di programmazione, che si svolge nel rispetto delle compatibilità economico-finanziarie e tenendo conto della possibile evoluzione della gestione dell'ente, si conclude con la formalizzazione delle decisioni politiche e gestionali che danno contenuto a programmi e piani futuri riferibili alle missioni dell'ente.

Attraverso l'attività di programmazione, le amministrazioni concorrono inoltre al perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica definiti in ambito nazionale, in coerenza con i principi fondamentali di coordinamento della finanza pubblica emanati in attuazione degli articoli 117, terzo comma, e 119, secondo comma, della Costituzione e ne condividono le conseguenti finalità.

I caratteri qualificanti della programmazione, propri dell'ordinamento finanziario e contabile delle amministrazioni pubbliche, sono rappresentati dalla valenza pluriennale del processo, dalla lettura non solo contabile dei documenti nei quali le decisioni politiche e gestionali trovano concreta attuazione e dalla coerenza ed interdipendenza dei vari strumenti della programmazione.

La programmazione negli enti locali prende avvio dal Programma di mandato che il Sindaco, sentita la Giunta, presenta al Consiglio, prosegue con il Documento Unico di Programmazione (DUP), il Bilancio di Previsione Finanziario, il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO); documento di programmazione e governance che ha assorbito, tra gli altri documenti, il Piano dettagliato degli obiettivi/Piano della Performance.

L'attività di programmazione, che definisce gli obiettivi ed i percorsi mediante i quali conseguirli, nel Comune di Livorno è realizzata attraverso i seguenti documenti.

PROGRAMMAZIONE STRATEGICA OPERATIVA ESECUTIVA

PIRAMIDE DELLA PROGRAMMAZIONE



Programma di mandato 2024-2029

Il Consiglio Comunale ha approvato con delibera n. 114 del 25/07/2024 le linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato amministrativo 2024-2029.

Il programma di governo del Sindaco Luca Salvetti, *“Fianco a fianco”*, che si pone in continuità con il precedente programma di mandato 2019-2024 *“La forza di guardare oltre”* prevede le seguenti linee di azione:

- 1) Livorno laboriosa;
- 2) Livorno sicura;
- 3) Livorno verde e salubre;
- 4) Livorno innovativa;
- 5) Livorno pianificata;
- 6) Livorno a misura di bambino;
- 7) Livorno attenta, altruista, aperta al mondo;
- 8) Livorno attiva sul mare;
- 9) Livorno di opportunità;
- 10) Struttura e bilancio per un'amministrazione più efficiente



Documento Unico di Programmazione 2026-2028

Il Consiglio Comunale ha approvato il DUP 2026-2028 con delibera n. 164 del 29/09/2025 e la Nota di aggiornamento al DUP 2026-2028 con delibera n. 247 del 19/12/2025.

Il DUP 2026-2028 individua per le dieci linee di mandato 43 indirizzi strategici, sintetizzati in 10 obiettivi strategici che vengono ben declinati in 75 obiettivi operativi.

Linee di mandato-Indirizzi e Obiettivi



Il **Documento Unico di Programmazione** rappresenta lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa degli Enti Locali consentendo di fronteggiare in modo permanente, sistemico e unitario le discontinuità ambientali e organizzative, costituendo, nel rispetto del principio del coordinamento e della coerenza dei documenti di bilancio, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione.

Il DUP si compone di due sezioni: la sezione strategica con un orizzonte temporale che coincide con il mandato amministrativo e la sezione operativa con un orizzonte temporale triennale, come il Bilancio di previsione finanziario.

La sezione strategica sviluppa e concretizza le linee programmatiche di mandato di cui all'art. 46 del TUEL ed individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento, gli indirizzi e obiettivi strategici dell'ente, mentre la sezione operativa ha carattere generale e contenuto programmatico e costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione per la predisposizione della manovra di bilancio.

La sezione operativa del DUP, in particolare, si articola in due parti fondamentali: nella prima parte sono descritte le motivazioni delle scelte programmatiche effettuate, sia con riferimento all'ente, sia al gruppo amministrazione pubblica, e definiti per tutto il periodo di riferimento del DUP, i singoli programmi da realizzare ed i relativi obiettivi annuali e pluriennali, mentre nella seconda parte contiene la programmazione dettagliata, relativamente all'arco temporale di riferimento del DUP, delle opere pubbliche, delle risorse finanziarie da destinare ai fabbisogni di personale entro i limiti di spesa e della capacità assunzionale dell'ente in base alla normativa vigente, delle alienazioni e valorizzazioni del patrimonio, nonché ulteriori programmazioni dettagliate, tra le quali, quella relativa agli acquisti di forniture e servizi e quella relativa al contenimento della spesa.



Bilancio di Previsione Finanziario 2026-2028

Il Consiglio Comunale ha approvato il Bilancio di previsione finanziaria 2026-2028 con delibera n. 248 del 19/12/2025.

Il **Bilancio di previsione finanziario** è il documento nel quale vengono rappresentate contabilmente le previsioni di natura finanziaria riferite a ciascun esercizio compreso nell'arco temporale considerato nei Documenti di programmazione dell'ente, attraverso il quale gli organi di governo di un ente, nell'ambito dell'esercizio della propria funzione di indirizzo e di programmazione, definiscono la distribuzione delle risorse finanziarie tra i programmi e le attività che l'amministrazione deve realizzare, in coerenza con quanto previsto nel Documento Unico di Programmazione.

La funzione politico amministrativa di indirizzo e controllo è svolta dal Consiglio, che la esercita attraverso l'approvazione del Bilancio autorizzatorio per missioni, programmi e titoli e che ripartisce le risorse disponibili tra le funzioni e i programmi.

PROGRAMMAZIONE ESECUTIVA

Relativamente alla programmazione esecutiva, si evidenzia che, a seguito dell'introduzione da parte dell'articolo 6 del D.L. n. 80/2021 "Decreto Reclutamento" del nuovo documento di programmazione e governance "Piano integrato di attività e organizzazione-PIAO", nonché della soppressione del terzo periodo del comma 3-bis dell'art. 169 del TUEL, il **Piano dettagliato degli obiettivi** di cui all'art. 108 del TUEL, e il **Piano della performance**, di cui all'articolo 10 del D.Lgs 150/2009, non risultano più organicamente unificati nel Piano Esecutivo di Gestione, ma sono assorbiti nel PIAO, insieme ad altri piani predisposti finora dalle amministrazioni attraverso documenti separati, tra i quali, il Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza, il Piano organizzativo del lavoro agile e il Piano delle azioni positive.

Inoltre, con Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 25/07/2023, sono stati approvati aggiornamenti, in vigore dal 5 agosto 2023, relativi tra l'altro, al Principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio (Allegato 4/1 al D.Lgs. 118 del 23 giugno 2011, n. 118), sulla base dei quali è previsto, in particolare, che nel **Piano esecutivo di gestione** siano definiti gli obiettivi di gestione, che rappresentano **obiettivi generali di primo livello**, mentre nel **Piano dettagliato degli obiettivi** e nel **Piano della performance** assorbiti nel **Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)** è invece previsto che siano definiti gli **obiettivi specifici di secondo livello**, funzionali al conseguimento degli obiettivi della gestione.

Piano Esecutivo di Gestione 2026-2028

La Giunta Comunale ha approvato il PEG 2026-2028 con delibera n. 1016 del 23/12/2025.

Il Piano esecutivo di gestione (PEG) è il documento che permette di declinare in maggior dettaglio la programmazione operativa contenuta nell'apposita Sezione del Documento Unico di Programmazione (DUP).

Il piano esecutivo di gestione:

- è redatto per competenza e per cassa con riferimento al primo esercizio considerato nel bilancio di previsione;
- è redatto per competenza con riferimento a tutti gli esercizi considerati nel bilancio di previsione successivi al primo;
- ha natura previsionale e finanziaria;
- ha contenuto programmatico e contabile;
- può contenere dati di natura extracontabile;
- ha carattere autorizzatorio, poiché definisce le linee guida espresse dagli amministratori rispetto all'attività di gestione dei responsabili dei servizi e poiché le previsioni finanziarie in esso contenute costituiscono limite agli impegni di spesa assunti dai responsabili dei servizi;
- ha un'estensione temporale pari a quella del bilancio di previsione;
- ha rilevanza organizzativa, in quanto distingue le responsabilità di indirizzo, gestione e controllo ad esso connesse.

Il PEG contiene, per ogni Centro di responsabilità, gli **obiettivi di gestione**, che rappresentano **obiettivi**

generali di primo livello declinati attraverso una descrizione generale delle finalità da realizzare nel triennio 2026-2028; finalità sviluppate nel dettaglio mediante gli obiettivi del PIAO.

2.2.4 Piano dettagliato degli obiettivi/Piano della performance

Nel Piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 108, comma 1, del TUEL e nel Piano della performance di cui all'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, assorbiti nel **Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)**, sono definiti gli *obiettivi specifici di secondo livello*, funzionali al conseguimento degli obiettivi generali di primo livello del PEG.

Gli *obiettivi specifici di secondo livello* sono rappresentati in termini di finalità, che permettono una lettura in un'ottica di programmazione e di risultati attesi che si prevede di raggiungere, consentendo in tal modo:

- a) la puntuale programmazione esecutiva;
- b) l'efficace governo delle attività gestionali e dei relativi tempi di esecuzione;
- c) la chiara responsabilizzazione per i risultati effettivamente conseguiti.

Gli obiettivi necessitano inoltre di un idoneo strumento di misurazione individuabile negli indicatori che consistono in parametri gestionali considerati e definiti a preventivo, ma che poi dovranno trovare confronto con i dati desunti, a consuntivo, dall'attività svolta, al fine di misurare i risultati effettivamente conseguiti.

Elemento essenziale di ogni obiettivo deve essere infatti la misurabilità in termini oggettivi ai fini della valutazione del risultato ottenuto.

Gli obiettivi del PIAO sono rappresentati secondo i Centri di responsabilità che emergono dalla struttura organizzativa dell'Ente vigente, aggiornata con delibera di Giunta Comunale n. 452 del 17/06/2025.

Gli *obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza*, finalizzati a dare attuazione alle misure di prevenzione dei fenomeni corruttivi previsti nella Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO, nonché a misurarne l'effettiva realizzazione, nel rispetto dei tempi e modi previsti, sono parte integrante del ciclo della performance. Uno specifico rilievo assume il costante aggiornamento di dati e informazioni previsti dalle norme sulla trasparenza amministrativa, anche in funzione di miglioramento dei servizi al cittadino.

Centri di responsabilità e Centri di costo

Premessa

All'interno della struttura organizzativa occorre distinguere le risorse assegnate al servizio, visto come **Centro di costo**, da quelle attribuite al servizio, inteso come **Centro di responsabilità**, riveste un'importanza determinante.

Il Centro di costo rappresenta un aggregato contabile di spesa, mentre il Centro di responsabilità rappresenta un ambito organizzativo e gestionale, al quale sono assegnate responsabilità di gestione e risultato.

Gli obiettivi del PIAO e i correlati indicatori sono quindi raggruppati, secondo la struttura organizzativa

dell'Ente, già adottata nel DUP, suddivisa in 24 Centri di Responsabilità e ad ogni Centro di responsabilità è assegnato un Dirigente di Settore in armonia con l'organizzazione dell'Ente.

Il centro di responsabilità diventa quindi un ambito organizzativo e gestionale cui sono assegnati formalmente:

- obiettivi;
- dotazioni (da impiegare per il raggiungimento degli obiettivi);
- responsabilità sul raggiungimento degli obiettivi e sull'utilizzo delle dotazioni.

Centri di responsabilità

I Centri di responsabilità previsti nell'aggiornamento del PIAO 2026-2028 sono seguenti:

Codice CdR	Descrizione CdR	Responsabile CdR
S000	Direzione Generale	Nicola Falleni (DG)
S100	Segreteria Generale	Michele D'Avino (SG)
S110	Affari Generali	Massimiliano Lami (interim)
SPNRR	Lavori pubblici e opere PNRR	Daniele Agostini
S200	Risorse Umane, Organizzazione e Controllo	Massimiliano Lami
S400	Servizi Finanziari	Rosalba Minerva
S500	Avvocatura civica	Susanna Cenerini
S600	Polizia Locale	Joselito Orlando
S650	Protezione civile	Lorenzo Lazzerini
D110	Edilizia privata	Salvatore Sasso
D120	Urbanistica, Programmi Complessi e Rigenerazione Urbana	Camilla Cerrina Feroni
D130	Mobilità Sostenibile e Infrastrutture	Luca Barsotti
D140	Manutenzioni e Cura Della Città	Silvia Borgo
D150	Transizione Tecnologica e Smart City	Daniela Villa
D170	Ambiente e Transizione Ecologica	Leonardo Gonnelli
D210	Istruzione, Giovani e Partecipazione	Michela Casarosa
D220	Politiche sociali e sociosanitarie	Alessandro Parlanti (interim) fino al 31/01/2026 e Caterina Tocchini dal 01/02/2026
D260	Attività Culturali, Biblioteche e Musei	Giovanni Cerini
D270	Anagrafe, Demografici e Servizi Cimiteriali	Barbara Cacelli
D310	Gare, Contratti e Patrimonio	Paolo Monteleone
D320	Entrate e revisione della spesa	Alessandro Parlanti
D340	Società Partecipate, Sport e Impianti Sportivi	Enrico Montagnani
D350	Sviluppo Economico, Commercio e Turismo	Michela Cadau
D360	Sistemi informativi	Michela Casarosa (interim)
T900	Obiettivi Trasversali	Diversi Dirigenti

Per ogni Centro di responsabilità è stato predisposto un fascicolo che contiene una sezione introduttiva (uffici, funzioni, elenco obiettivi e risorse finanziarie), nonché le schede di previsione degli obiettivi specifici di secondo livello nelle quali sono indicati:

- gli obiettivi da conseguire, con titoli che ne evocino le finalità e i contenuti;
- gli Assessorati di riferimento, il Centro di Responsabilità e i Dirigenti responsabili;
- le finalità che permettono una lettura in un'ottica di programmazione, consentendo successive considerazioni sul grado di efficacia ed efficienza dell'attività svolta;
- i risultati attesi che si prevede di raggiungere;
- gli indicatori e relativi target attesi;

- i Settori coinvolti nella realizzazione degli obiettivi;
- gli stakeholder, ossia i principali interlocutori esterni e interni portatori di interessi ai quali è rivolta l'azione amministrativa;
- i budget entrata e spesa di competenza 2026-2028 assegnati.

Centri di costo

Il *Piano dei Centri di costo*, che si riporta di seguito, è stato oggetto nel 2025 di un aggiornamento straordinario insieme ai relativi Indicatori di gestione.

Codice	Descrizione Centro di costo
5	Coordinamento amministrativo Settore Lavori pubblici e opere PNRR
10	Lavori edilizia scolastica, culturale, annonaria e cimiteriale
15	Ingegneria strutturale ed opere d'arte stradali, edilizia sportiva
20	Progettazione impianti meccanici ed elettrici
25	Progettazione e qualificazione spazi pubblici
30	Sicurezza Stradale e Suolo Pubblico
35	Infrastrutture traffico, mobilità e segnaletica
40	Drenaggio urbano
45	Progettazione ed attuazione lavori stradali
50	Mobilità, TPL, parcheggi
55	Manutenzione impianti
60	Manutenzione edilizia
65	Gestione rifiuti urbani
70	Gestione del verde
75	Servizi demografici-Anagrafe
80	Servizi demografici-Toponomastica
85	Servizi cimiteriali
90	Servizi demografici-Area Nord
95	Servizi demografici-Area Sud
100	Servizi demografici-Elettorale
105	Servizi demografici-Stato civile
110	Attività produttive-Commercio
115	SUAP
120	Attività produttive-Mercati
125	Servizi turistici
130	Polizia amministrativa
135	Servizi informativi
140	Coordinamento Servizi Infanzia
145	Servizi Amministrativi Scolastici
150	Partecipazione cittadina
155	Benessere animale
160	SIT, Statistica, Open data
165	Ristorazione 0 -3
170	Ristorazione 3 – 6
175	Ristorazione statali
180	Servizi prima infanzia 0-3
185	Servizi prima infanzia 3-6
190	Politiche scolastiche e di genere
195	Avvocatura e affari legali
200	Servizi Bibliotecari e Museali

205	Altre attività culturali
210	Urbanistica e rigenerazione urbana
215	Regolarità amministrativa, anticorruzione e trasparenza
220	Supporto Organi di Governo
225	Gabinetto del Sindaco
230	Coordinamento PNRR/Opere pubbliche
235	Finanziamenti e Politiche Europee
240	Comunicazione istituzionale
245	URP
250	Supporto alla Direzione Generale
255	Ambiente
260	Gestione risorse umane
265	Archivio e Protocollo
270	Formazione e Relazioni Sindacali
275	Reclutamento e Sviluppo Personale
280	Programmazione e controllo
285	Affari generali
290	Stamperia
295	Gestione demanio marittimo
300	Protezione civile
305	Economato Provveditorato
310	Servizi Finanziari
315	Partecipazioni e Servizi Pubblici Locali
320	Impianti e attività Sportive
325	Gestione amministrativa patrimonio
330	Gare e contratti
335	Polizia locale
340	Gestione entrate-Altre entrate
345	Gestione entrate-Imposta di soggiorno
350	Coordinamento amministrativo Dipartimento Risorse Economia e Sviluppo
355	Gestione Strutture Sociali
360	Gestione entrate-IMU
365	Marginalità e famiglia
370	Politiche Abitative
375	Programmazione Socio-Sanitaria
380	Terzo Settore
385	Servizi alla persona
390	Servizio Sociale
395	Gestione entrate-TARI
400	Edilizia privata
405	Gestione tecnica Patrimonio
410	Gestione energetica
415	Prevenzione incendi
420	Sicurezza sui Luoghi di lavoro
425	Smart city e infrastrutture urbane

Collegamento con le risorse finanziarie, umane e strumentali

Per ogni Centro di Responsabilità nel PIAO viene indicato il budget delle risorse finanziarie, nel quale sono indicate:

- le previsioni di entrata assegnate;
- le previsioni di spesa assegnate.

Le entrate sono articolate in titoli, tipologie, categorie, capitoli, ed eventualmente in articoli, secondo il rispettivo oggetto, mentre le spese sono articolate in missioni, programmi, titoli, macroaggregati, capitoli ed eventualmente in articoli. I capitoli costituiscono le unità elementari ai fini della gestione e della rendicontazione e sono raccordati al quarto livello del piano dei conti finanziario.

Il PIAO contiene anche l'elenco dei beni immobili, nonché i beni del demanio marittimo in uso al Comune di Livorno, assegnati ai Dirigenti, che risultano consegnatari degli stessi e sono tenuti alla loro custodia e al corretto utilizzo, nonché alla vigilanza sulla buona conservazione e sul regolare uso dei medesimi.

Gli Obiettivi inoltre sono collegati al personale impegnato nella realizzazione degli stessi.

Gli obiettivi di maggiore rilevanza per il valore pubblico

In un'ottica di graduale affinamento del PIAO quale strumento di programmazione a carattere integrato e trasversale, sono di seguito evidenziati gli obiettivi del Piano della Performance in cui assume maggiore rilevanza la realizzazione del Valore Pubblico, nella nozione baricentrica già ricordata e recepita negli altri documenti di programmazione dell'ente.

Codice Obiettivo	Titolo Obiettivo	Centro di responsabilità
2026_D110_02_PIAO	Elaborazione della proposta del nuovo Regolamento edilizio quale strumento attuativo del Piano Operativo Comunale	EDILIZIA PRIVATA
2026_D120_01_PIAO	Messa in opera POC strumenti di facilitazione e controllo	URBANISTICA, PROGRAMMI COMPLESSI E RIGENERAZIONE URBANA
2026_D120_02_PIAO	Messa in opera POC progettualità alla scala urbana	URBANISTICA, PROGRAMMI COMPLESSI E RIGENERAZIONE URBANA
2026_D120_03_PIAO	Attuazione strategia "Hangar creativi"	URBANISTICA, PROGRAMMI COMPLESSI E RIGENERAZIONE URBANA
2026_D130_06_PIAO	Mobilità sostenibile	MOBILITA' SOSTENIBILE E INFRASTRUTTURE
2026_D140_03_PIAO	Salvaguardia, promozione e valorizzazione del verde e della biodiversità terrestre e marina	MANUTENZIONI E CURA DELLA CITTA'
2026_D150_05_PIAO	Piano di Monitoraggio Stazioni radio base	TRANSIZIONE TECNOLOGICA E SMART CITY
2026_D150_04_PIAO	Efficientamento dell'illuminazione pubblica e Progetto Smart	TRANSIZIONE TECNOLOGICA E SMART CITY
2026_SPNRR_03_PIAO	Valorizzazione città pubblica	LAVORI PUBBLICI E OPERE PNRR
2026_D170_01_PIAO	Promuovere ed integrare la sostenibilità ambientale	AMBIENTE E TRANSIZIONE ECOLOGICA
2026_D170_02_PIAO	La Transizione Ecologica del Comune di Livorno	AMBIENTE E TRANSIZIONE ECOLOGICA
2026_D170_04_PIAO	Implementazione della "cassetta degli attrezzi" della Transizione Ecologica	AMBIENTE E TRANSIZIONE ECOLOGICA
2026_D210_01_PIAO	Favorire la conciliazione di tempo e cura lavoro potenziando e qualificando i servizi per la prima infanzia quale base di inclusione e successo formativo, attraverso l'apertura di un	ISTRUZIONE GIOVANI E PARTECIPAZIONE

	nuovo nido e monitorando la qualità pedagogica e gestionale dei Servizi.	
2026_D220_03_PIAO	Aumentare l'efficacia e l'efficienza del Servizio Sociale Professionale	POLITICHE SOCIALI E SOCIOSANITARIE
2026_D260_02_PIAO	Cultura e Spettacolo	ATTIVITA' CULTURALI, BIBLIOTECHE E MUSEI
2026_D270_01_PIAO	Sviluppo dei servizi anagrafici e di notifica per migliorare la risposta ai cittadini	ANAGRAFE, DEMOGRAFICI E SERVIZI CIMITERIALI
2026_D270_03_PIAO	Valorizzazione della partecipazione attiva del cittadino nel processo di miglioramento dei servizi anagrafici decentrati e nell'amministrazione e gestione di servizi per la comunità	ANAGRAFE, DEMOGRAFICI E SERVIZI CIMITERIALI
2026_D310_01_PIAO	Espletamento e gestione di procedure ad evidenza pubblica e formalizzazione di accordi, convenzioni e contratti	GARE, CONTRATTI E PATRIMONIO
2026_D310_04_PIAO	Valorizzazione del Patrimonio Immobiliare: destinazione a fini pubblici di nuovi beni da acquisire al patrimonio e progetti di recupero e valorizzazione di particolari cespiti di proprietà comunale	GARE, CONTRATTI E PATRIMONIO
2026_D320_04_PIAO	Riscossione 2.0	ENTRATE E REVISIONE DELLA SPESA
2026_D340_02_PIAO	Promozione sportiva e impianti: valorizzazione e attività di promozione	SOCIETA' PARTECIPATE, SPORT E IMPIANTI SPORTIVI
2025_D350_01_PIAO	Gestione e valorizzazione del Mercato Centrale	SVILUPPO ECONOMICO, COMMERCIO E TURISMO
2025_D350_02_PIAO	Favorire il commercio per rivitalizzare la città	SVILUPPO ECONOMICO, COMMERCIO E TURISMO
2025_D350_07_PIAO	Promuovere lo sviluppo turistico della città e dell'ambito Livorno-Collesalveti-Capraia e rilanciare il turismo culturale	SVILUPPO ECONOMICO, COMMERCIO E TURISMO
2026_D360_06_PIAO	Livorno Smart e Intelligenza Artificiale	SISTEMI INFORMATIVI
2026_S000_04_PIAO	Sviluppare e potenziare il servizio Segnala-LI	DIREZIONE GENERALE
2026_S000_05_PIAO	Potenziare i servizi per l'utenza in condizioni di "digital divide" e favorire l'accesso dei cittadini ai servizi on line della Pubblica Amministrazione	DIREZIONE GENERALE
2026_S100_01_PIAO	Attività di supporto agli organi istituzionali secondo la normativa vigente al fine di assicurare la legittimità e correttezza amministrativa degli atti, in particolare delle delibere, con una verifica puntuale dei contenuti e l'espressione di direttive	SEGRETERIA GENERALE
2026_S100_02_PIAO	Tutela della riservatezza dei dati personali	SEGRETERIA GENERALE
2026_S100_03_PIAO	Sviluppare la trasparenza amministrativa	SEGRETERIA GENERALE
2026_S100_04_PIAO	Controllo successivo di regolarità degli atti amministrativi finalizzato al miglioramento di qualità degli stessi	SEGRETERIA GENERALE
2026_S100_05_PIAO	Realizzazione di un percorso partecipato per la redazione della Sezione Rischi corruttivi e Trasparenza del PIAO, monitoraggio e attivazione di percorsi di formazione specifica in materia di anticorruzione e trasparenza	SEGRETERIA GENERALE
2026_S200_02_PIAO	Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (P.T.F.P.): il "breakingpoint" nella dotazione organica e una nuova "declinazione quantitativa" del personale nelle aree e nei profili	RISORSE UMANE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO
2026_S110_01_PIAO	Miglioramento della gestione documentale dell'Ente, supporto agli uffici per l'utilizzo del programma del protocollo, diffusione della fascicolazione digitale e promozione dell'Archivio Storico	AFFARI GENERALI
2026_S400_01_PIAO	Strategie di Bilancio virtuoso in situazioni di finanza straordinaria degli Enti Locali e efficientamento dei processi finanziari	SERVIZI FINANZIARI
2026_S500_01_PIAO	Proseguimento del processo di digitalizzazione delle attività	AVVOCATURA CIVICA

2026_S600_01_PIAO	Polizia locale: prossimità avanzata, presidio del territorio e sicurezza urbana integrata	POLIZIA LOCALE
2026_S650_01_PIAO	Attività formative nelle scuole di diverso ordine e grado anche nell'ambito del programma "Scuola e città"	PROTEZIONE CIVILE E DEMANIO
2026_T900_07_PIAO	Sviluppare la piena accessibilità fisica e digitale ai servizi pubblici delle persone con disabilità secondo le previsioni del D.Lgs 222 del 13/12/2023	OBIETTIVI TRASVERSALI
2026_T900_01_PIAO	Direzione, coordinamento e monitoraggio della realizzazione del Piano di ripresa e resilienza "Next Generation Livorno"	OBIETTIVI TRASVERSALI

2.2.5 Servizi Comunali di Qualità

2.2.5.1 Controllo della qualità dei servizi nel sistema dei controlli interni

Il D.L. 174/2012, convertito con modificazioni dalla L. 213/2012, ha profondamente modificato l'art. 147 del TUEL, e, al fine del rafforzamento dei controlli interni, ha riordinato il sistema dei controlli ed ha introdotto nuove forme di controllo (controllo degli equilibri finanziari, controllo sulle società partecipate non quotate e controllo della qualità dei servizi erogati).

L'attuale sistema prevede le seguenti tipologie di controlli interni agli enti locali:

- 1) Controllo di regolarità amministrativa e contabile, finalizzato a garantire che l'azione amministrativa si svolga nel rispetto dei principi di legittimità, regolarità e correttezza;
- 2) Controllo di gestione, finalizzato a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati;
- 3) Controllo strategico, finalizzato a valutare l'adequatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti;
- 4) Controllo degli equilibri finanziari, finalizzato a garantire il costante controllo degli equilibri finanziari della gestione di competenza, della gestione dei residui e della gestione di cassa, anche ai fini della realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica, mediante l'attività di coordinamento e di vigilanza da parte del responsabile del servizio finanziario, nonché l'attività di controllo da parte dei responsabili dei servizi;
- 5) Controllo sugli organismi gestionali esterni, finalizzato a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità degli organismi gestionali esterni dell'ente, attraverso l'affidamento e il controllo dello stato di attuazione di indirizzi e obiettivi gestionali e la redazione del bilancio consolidato;
- 6) Controllo della qualità dei servizi, finalizzato a garantire il controllo della qualità dei servizi erogati, sia direttamente, sia mediante organismi gestionali esterni, con l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti esterni e interni dell'ente.

Il sistema dei controlli interni così riformato prevede, tra i controlli che gli Enti locali devono obbligatoriamente realizzare, il controllo della qualità dei servizi erogati, sia direttamente che mediante

organismi gestionali esterni, attraverso l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti esterni e interni dell'ente.

Il controllo è quindi diretto a misurare il grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni all'ente che usufruiscono dei servizi erogati dall'Ente e dai suoi organismi gestionali.

Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa, disciplinano il sistema dei controlli interni, secondo il principio della distinzione tra funzioni di indirizzo e compiti di gestione. All'organizzazione del sistema dei controlli interni partecipano il Segretario dell'ente, il Direttore Generale, i Responsabili dei servizi e le unità di controllo, ai sensi dell'art. 147, 4 co TUEL.

Con la riforma del sistema dei controlli interni, il controllo della qualità dei servizi erogati, ha assunto quindi una sua autonomia ed è entrato a pieno titolo nel novero dei controlli obbligatori che ogni ente deve organizzare attraverso la predisposizione di uno specifico regolamento.

Il D.L. 174/2012 ha infatti previsto che gli strumenti e le modalità di controllo interno siano definiti con Regolamento adottato dal Consiglio Comunale e siano resi operativi entro tre mesi dalla data di entrata in vigore del decreto stesso, dandone comunicazione al Prefetto ed alla sezione regionale di controllo della Corte dei conti.

Il nostro ente ha adottato il Regolamento sul sistema dei controlli interni mediante delibera di Consiglio Comunale n. 13 del 08/02/2013 in ottemperanza alle disposizioni del Decreto-legge 10 ottobre 2012 n. 174 convertito con modifiche dalla Legge 7 dicembre 2012 n. 213.

L'art. 7 del Regolamento, che si occupa del controllo della qualità dei servizi, prevede che venga approvato annualmente il ***Piano del controllo della qualità dei servizi erogati*** nel quale devono essere individuati gli uffici e i servizi da monitorare, gli strumenti da utilizzare e il valore quantitativo atteso dall'applicazione di ciascuno strumento.

2.2.5.2 Piano del controllo sulla qualità dei servizi comunali 2026

Al fine di adempiere alla normativa in materia di controlli interni disciplinata dal Decreto-legge 10 ottobre 2012 n. 174, convertito con modifiche dalla Legge 7 dicembre 2012 n. 213, contenuta nell'art. 147 del D.Lgs 267/2000 e dal Regolamento comunale approvato con la deliberazione del Consiglio Comunale n. 13 del 8 febbraio 2013, viene predisposto il ***Piano per il controllo della qualità dei servizi comunali per l'anno 2026***.

Il valore strategico del Piano per il controllo della qualità dei servizi si trova nei chiari obiettivi che esso persegue:

- Monitorare la soddisfazione dell'utenza e le performance dei servizi;
- Sviluppare sempre di più una cultura della qualità nell'Ente;
- Strutturare un sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi stessi;

- Introdurre iniziative di miglioramento della qualità dei servizi.

La gestione della Customer Satisfaction (customer satisfaction management) attraverso il perseguimento degli obiettivi enunciati consente di individuare il potenziale di miglioramento dell'Amministrazione nell'erogazione dei servizi (attraverso l'analisi dei fattori su cui si registra lo scarto maggiore tra ciò che l'Ente è in grado di realizzare e ciò di cui gli utenti hanno effettivamente bisogno o che si aspettano di ricevere), allineare le azioni ai bisogni, porre costante attenzione al giudizio del cittadino-utente, sviluppare e migliorare la capacità di ascolto, dialogo e di relazione.

Il Piano per il controllo della qualità dei servizi per l'anno 2026 è articolato nei seguenti punti:

1. Report consuntivo annuale del controllo della qualità;
2. Report sui Piani di miglioramento a seguito risultati indagini;
3. Certificazione ISO 9001:2015 Gare e contratti;
4. Indagini di customer satisfaction sui Servizi comunali interni ed esterni;
5. Linee di indirizzo sulle indagini di customer satisfaction rivolte ai Settori dell'Ente.

1. Report consuntivo annuale del controllo della qualità

Nel 2026 sarà predisposto il Report consuntivo annuale del controllo della qualità riferito al 2025 che conterrà, in particolare, le schede delle indagini di customer satisfaction effettuate nel 2025, con informazioni relative ai servizi oggetto di indagine e relativi utenti, ai risultati degli indicatori attraverso rappresentazioni tabellari e grafiche, ai suggerimenti per il miglioramento dei servizi e alle specifiche della rilevazione (modalità di rilevazione, periodo di rilevazione, numero rispondenti).

2. Report sui Piani di miglioramento a seguito risultati indagini

I risultati delle indagini effettuate nel 2025, in sede di predisposizione del relativo report consuntivo, saranno approfonditi, procedendo ad analizzare i suggerimenti di miglioramento proposti dagli utenti e in caso di necessità, in collaborazione con i responsabili dei servizi interessati, saranno predisposti specifici Piani di miglioramento che verranno illustrati in un Report appositamente predisposto.

3. Certificazione ISO 9001:2015 Gare e contratti

La scelta di conseguire la certificazione di qualità dell'ex Settore Contratti Provveditorato Economato (adesso Gare, Contratti e Patrimonio) era collegata agli adempimenti previsti dall'art. 38 dell'ex Codice dei Contratti di cui al D.Lgs. 50/2016 (Qualificazione delle stazioni appaltanti e centrali di committenza); al co.4 punto 2) era indicato quale requisito premiante "presenza di sistemi di gestione della qualità conformi alla norma UNI EN ISO 9001 degli uffici e dei procedimenti di gara, certificati da organismi accreditati per lo specifico scopo ai sensi del regolamento CE 765/2008 del Parlamento Europeo e del Consiglio", requisito riconfermato dal nuovo Codice dei Contratti.

Le attività relative alla certificazione hanno preso avvio con l'approvazione dalla parte della Giunta comunale della Politica della qualità (approvata con delibera di Giunta Comunale n. 733 del 12/12/2017) preceduta, sempre nel 2017, da un periodo di preparazione di circa 8 mesi durante il quale sono stati verificati con la dirigenza e i dipendenti interessati i processi degli uffici adeguandoli, ove non coerenti, ai requisiti della norma e definendo il Sistema di gestione della qualità del Settore.

Nel 2018 il Settore Contratti Provveditorato Economato ha conseguito la prima certificazione del proprio Sistema di Gestione per la Qualità ai sensi della norma volontaria UNI EN ISO 9001:2015.

La certificazione è stata rinnovata negli anni con la seguente scansione temporale:

- ✓ Prima certificazione gennaio 2018, audit di mantenimento gennaio 2019 e gennaio 2020;
- ✓ Primo rinnovo della certificazione gennaio 2021, audit di mantenimento gennaio 2022 e gennaio 2023.
- ✓ Secondo rinnovo della certificazione gennaio 2024, audit di mantenimento gennaio 2025 e gennaio 2026.

Una società terza e indipendente scelta tramite procedura ad evidenza pubblica assicura che siano rispettati i requisiti previsti dalla ISO 9001:2015 attraverso un'attività di controllo annuale che si concretizza in una visita in presenza presso il Settore Gare Contratti e Patrimonio durante la quale viene controllato che le prescrizioni della norma siano concretamente applicate durante l'esecuzione dei processi e delle attività, nonché l'attuazione degli enunciati espressi nel Manuale del Sistema di Gestione e controllata la documentazione a supporto.

A fine 2024 è stata richiesto alla società di certificazione di rimettere il certificato sia in relazione alla modifica della denominazione del Settore da Contratti Provveditorato Economato in Settore Gare Contratti e Patrimonio sia in relazione alla decisione di non includere più nella certificazione l'Ufficio Economato adesso collocato nel Settore Servizi Finanziari.

4. Indagini di customer satisfaction sui Servizi comunali interni ed esterni

La gestione della Customer Satisfaction (Customer Satisfaction Management) consente di individuare il potenziale di miglioramento dell'Amministrazione nell'erogazione dei servizi, attraverso l'analisi dei fattori su cui si registra lo scarto maggiore tra ciò che l'Ente è in grado di realizzare e ciò di cui gli utenti hanno effettivamente bisogno o che si aspettano di ricevere, allineare le azioni ai bisogni, porre costante attenzione al giudizio dell'utente-cittadino e dell'utente-dipendente, sviluppare e migliorare la capacità di ascolto, dialogo e relazione.

Il grado di soddisfazione degli utenti dei servizi erogati nel Comune di Livorno viene valutato attraverso la realizzazione di indagini di customer satisfaction, uno degli strumenti del controllo di qualità previsto dal Regolamento sul sistema dei controlli interni, effettuate attraverso la somministrazione di questionari anonimi autocompilati dall'utente al termine dell'erogazione del servizio e la somministrazione di questionari online, in particolare per i servizi interni, quali strumenti in grado di rappresentare, attraverso indicatori appositamente costruiti, i vari aspetti che compongono la percezione di qualità dei servizi da parte degli utenti.

L'ufficio Programmazione, controllo e performance, a cui sono attribuite le competenze in materia di controllo

della qualità dei servizi, realizza le indagini in collaborazione con gli uffici che erogano i servizi, utilizzando indicatori costruiti sulle specificità del servizio analizzato nell'ottica del fruitore, oltre a seguire le disposizioni regolamentari che stabiliscono che l'analisi attraverso i questionari deve essere impostata prendendo in considerazione molteplici dimensioni relative all'accessibilità, alla capacità di risposta e agli aspetti tangibili. Le domande che attengono alle dimensioni dell'Accessibilità e della Capacità di risposta sono formulate prendendo in considerazione le possibili declinazioni di erogazione/fruizione di ogni specifico servizio mentre riguardo agli Aspetti tangibili (le strutture fisiche a disposizione, gli strumenti per le comunicazioni, ma anche il personale consono all'ambito lavorativo), solitamente viene indagato il comfort dei locali (adeguatezza spazi fisici).

In tutti i questionari proposti all'utente è sempre reso disponibile uno spazio di ascolto rappresentato dalla possibilità di fornire suggerimenti sul miglioramento del servizio appena ricevuto, oltre a rilevare il profilo sociodemografico dell'utente: sesso, età, nazionalità e titolo di studio.

I risultati completi delle indagini (analisi dei dati raccolti, rappresentazioni tabellari e grafiche), consentono successivamente di:

- individuare priorità in relazione a linee di intervento da programmare;
- definire piani di miglioramento;
- affinare la capacità di ascolto dei cittadini;
- diffondere sempre di più all'interno dell'organizzazione la cultura dell'orientamento all'utente;
- attivare azioni correttive per migliorare la qualità del servizio;
- allocare specifiche responsabilità di miglioramento;
- supportare gli strumenti di controllo e valutazione;
- monitorare l'andamento dei risultati;
- favorire la comprensione dei bisogni latenti;
- avviare azioni preventive per anticipare i bisogni degli utenti.

Nel 2026 è prevista la realizzazione di 16 Indagini di Customer Satisfaction su altrettanti servizi, finalizzate a valutare il livello di qualità percepita dagli utenti. Tra le diverse modalità di effettuazione delle indagini è stato privilegiato il questionario anonimo somministrato online o nella forma autocompilata dall'utente al termine dell'erogazione del servizio, quale strumento in grado di rappresentare, attraverso indicatori appositamente costruiti, i vari aspetti che compongono la percezione di qualità degli utenti.

L'ufficio Programmazione, controllo e performance a cui sono attribuite le competenze in materia di controllo di qualità realizzerà le indagini, in modalità online e/o attraverso questionario autocompilato, in collaborazione con gli uffici destinatari, utilizzando indicatori costruiti sulle specificità del servizio analizzato nell'ottica del fruitore oltre a seguire le disposizioni regolamentari che stabiliscono che l'analisi attraverso i questionari deve essere impostata prendendo in considerazione molteplici dimensioni, tra le quali quelle ritenute essenziali riguardano l'accessibilità, la capacità di risposta, gli aspetti tangibili. In tutti i questionari proposti all'utente

sarà sempre reso disponibile uno spazio di ascolto rappresentato dalla possibilità di fornire suggerimenti sul miglioramento del servizio appena ricevuto, oltre a rilevare il profilo sociodemografico: sesso, età, nazionalità e titolo di studio.

Piano per il Controllo della Qualità dei Servizi comunali 2026: Indagini di Customer Satisfaction				
N.	Settore	Dirigente	Servizio	Valore atteso (scala da 1 a 5)
1	Direzione Generale	Nicola Falleni	Servizio di rilascio di credenziali SPID	≥ 3
2	Segreteria Generale	Michele D'Avino	Incontri con le scuole per la promozione della legalità e della trasparenza	≥ 3
3	Affari Generali	Massimiliano Lami	Servizi di Protocollo	≥ 3
4	Risorse Umane Organizzazione e Controllo	Massimiliano Lami	Corsi di formazione obbligatoria del personale dell'Ente in materia di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro	≥ 3
5	Servizi finanziari	Rosalba Minerva	Corsi di formazione specialistica dei Referenti contabili	≥ 3
6	Protezione civile	Lorenzo Lazzerini	Evento informativo sulla fruizione dei beni del demanio marittimo	≥ 3
7	Politiche sociali e socio-sanitarie	Alessandro Parlanti (interim)	Risultato dell'indagine di Customer satisfaction relativa al servizio di ammissione nelle Strutture Residenziali Assistenziali	≥ 3
8	Attività culturali, Biblioteche e musei	Giovanni Cerini	Servizi bibliotecari	≥ 3
9	Anagrafe, demografici e servizi cimiteriali	Barbara Cacelli	Servizi di sportello erogati presso gli sportelli decentrati (Area Nord)	≥ 3
10			Servizi di sportello erogati presso gli sportelli decentrati (Area Sud)	≥ 3
11			Servizi anagrafici	≥ 3
12			Servizi di stato civile ed elettorale	≥ 3
13	Contratti Provveditorato Economato	Paolo Monteleone	Servizi Gare e contratti	$\geq 3,5$
14	Direzione Generale/Risorse Umane Organizzazione e Controllo	Nicola Falleni/ Massimiliano Lami	Smart working (lavoro agile)	$\geq 3,5$
15	Edilizia privata	Salvatore Sasso	Servizi online: Servizi Sportello Consulenza online dedicato ai Professionisti	$\geq 3,5$
16	Sviluppo economico, Commercio e Turismo	Michela Cadau	Servizi online: Servizi Sportello Unico Attività Produttive-SUAP	$\geq 3,5$

5. Linee di indirizzo sulle indagini di customer satisfaction rivolte ai Settori dell'Ente

Nel 2026 saranno definite le "Linee di indirizzo sulle indagini di customer satisfaction" da inviare a tutti i Settori dell'Ente, con lo scopo di guidare l'Ente nella rilevazione sistematica e strutturata del grado di soddisfazione dei suoi utenti, sia interni che esterni.

2.3 Rischi corruttivi e Trasparenza

In attuazione del D.L. n. 80/2021, convertito in L. n. 113/2021, il Decreto ministeriale 30/06/2022, n. 132 “Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione”, ha previsto (art. 3, comma 1, lett. c) la Sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza” come parte integrante del “Piano tipo” ed in particolare della “Sezione Valore pubblico, performance e anticorruzione”. Ha inoltre stabilito che la sottosezione è predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, sulla base degli obiettivi strategici in materia definiti dall'organo di indirizzo, ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190; costituiscono elementi essenziali della sottosezione quelli indicati nel Piano nazionale anticorruzione (PNA) e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge n. 190 del 2012 e del decreto legislativo n. 33 del 2013.

A tale riguardo, si evidenzia che, nel momento in cui si predispone questa Sottosezione, l'ultimo Piano definitivamente approvato e visionabile è il PNA 2022, approvato con Deliberazione ANAC del 17/01/2023, n. 7, al quale hanno fatto seguito l'aggiornamento 2023 approvato con Deliberazione ANAC del 19/12/2023, n. 605, dedicato al tema dei contratti pubblici alla luce del nuovo codice dei contratti e l'aggiornamento 2024 approvato con Deliberazione ANAC del 30/01/2025, n. 31, contenente “Indicazioni per la predisposizione della sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del Piao per i Comuni con meno di 5.000 abitanti e meno di 50 dipendenti” consultabile ma non applicabile considerata la sovradimensione demografica e del personale del Comune di Livorno, superiore a 5.000 abitanti e con più di 50 dipendenti.

Si evidenzia inoltre che il PNA 2025, il cui testo era stato posto in consultazione da ANAC fino al 30/09/2025, è stato successivamente approvato dalla medesima nella versione definitiva, come da comunicazione pubblicata sul sito istituzionale dell'Autorità in data 12/11/2025 (v. <https://www.anticorruzione.it/-/news.12.11.25.intervento.anci>), ma a tutt'oggi non ancora pubblicato unitamente alla deliberazione di approvazione.

Pertanto, fatti salvi spunti innovativi *pro futuro* contenuti nel testo in consultazione del PNA 2025, unico documento ad oggi disponibile come sopra esposto, risulta valido ed applicabile l'aggiornamento 2023 al PNA 2022 e il PNA 2019 e relativi allegati per le parti non superate dal suddetto PNA 2022, di cui dunque si è tenuto conto ai fini della predisposizione della presente Sottosezione.

Preme altresì sottolineare come l'allegata Sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza”, in conformità alle disposizioni sopra richiamate, sia stata inoltre elaborata dal RPCT mediante un percorso partecipato con il coinvolgimento di Dirigenti e Responsabili degli Uffici, finalizzato in primis alla individuazione di esigenze di aggiornamento/integrazione del processo di gestione del rischio corruzione, in base agli obiettivi strategici approvati dal Consiglio Comunale ed al monitoraggio dello stato di attuazione delle misure di prevenzione di competenza di ciascun Settore previste nella corrispondente Sottosezione del PIAO 2025-2027, approvato con Deliberazione G.C. n. 43 del 28/01/2025 e aggiornato con Deliberazione G.C. n. 522 del 18/07/2025 a seguito di riorganizzazione dell'Ente intervenuta a seguito di deliberazione G.C. n. 452 del 17/06/2025.

È stata inoltre sviluppata un'attività di interlocuzione tra il RPCT, il Direttore Generale, i Responsabili delle diverse sezioni del PIAO ed il Nucleo di Valutazione, a conferma di un metodo finalizzato ad implementare il Piano quale strumento condiviso di miglioramento dell'azione amministrativa.

Come evidenziato nel PNA 2022 infatti, le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza hanno natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di un ente pubblico; sono a protezione del valore pubblico ma esse stesse produttive di valore pubblico e strumentali a produrre risultati sul piano economico e su quello dei servizi.

Nello specifico, l'allegata Sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza” di questo PIAO, cui si fa rinvio, è articolata in tre parti: una Parte Generale, in cui viene descritto il processo di elaborazione della Sottosezione ed il sistema di gestione del rischio con le varie Misure di prevenzione generali a carattere trasversale; una parte dedicata alle Schede di Gestione del Rischio Corruzione in cui sono stabilite le Misure di prevenzione specifiche, tenendo conto delle indicazioni del PNA ed adattandole al contesto organizzativo e funzionale dell'ente; una parte che contiene l'Elenco degli obblighi di pubblicazione in "Amministrazione Trasparente" in attuazione del Decreto Legislativo n. 33 del 2013.

2.4 Piano Rotazione Ordinaria

Con deliberazione G.C. n. 43 del 28/01/2025 è stato approvato il PIAO 2025-2027 del Comune di Livorno contenente, tra l'altro, la sottosezione 2.3 “Rischi corruttivi e Trasparenza” e il relativo allegato, composto da Parte Generale, Schede di gestione del rischio corruzione e Sezione Amministrazione Trasparente – elenco obblighi di pubblicazione.

In attuazione di quanto previsto nella citata sottosezione, d'intesa con il Direttore Generale e il Segretario Generale (RPCT), il settore Risorse umane, Organizzazione e Controllo, entro 45 giorni dell'approvazione del PIAO 2025-2027, ha proceduto all'aggiornamento del Piano Operativo della rotazione (anno 2025) approvato con deliberazione G.C. n.103 del 21/02/2025, pubblicato all'Albo Pretorio del Comune e trasmesso a cura del Settore “*Risorse Umane, Organizzazione e Controllo*” a tutti i dipendenti, dirigenti ed organizzazioni sindacali con e-mail del 27/02/2025.

Sulla base del sopra citato Piano – cui si rinvia integralmente quanto ai contenuti – sono state adottate, in attuazione dell'art. 12 c. 9 del Piano, entro 30 giorni dall'approvazione del Piano medesimo o comunque dal compimento del termine massimo di permanenza nell'incarico per i soggetti che hanno maturato l'anzianità nel ruolo in data successiva all'approvazione del presente Piano, tutte le determinazioni di applicazione di misure alternative e/o complementari alla rotazione ai soggetti individuati negli allegati aventi maturato nei processi a rischio elevato e molto elevato un'anzianità pari o superiore a 3 o 5 anni (7 anni per i titolari di funzioni di responsabilità).

Nel dettaglio, ad oggi sono state adottate **n. 15 determinazioni dirigenziali** di applicazione di misure alternative e/o complementari alla rotazione riguardanti complessivamente **n. 33 unità di personale** e nello specifico:

- **Dirigente** → **n. 6**
- **Titolari incarico E.Q.** → **n. 17**
- **Titolari Funzioni di Responsabilità** → **n. 8**
- **Agente Contabile** → **n. 2**

In ragione di quanto sopra, per ciò che concerne la *job rotation* degli incarichi dirigenziali e di Elevata Qualificazione attuata nel mandato amministrativo in corso, si registrano complessivamente:

1) una percentuale di rotazione degli incarichi dirigenziali conferiti pari al **45,45%** (n. 10 incarichi – di cui n. 2 *ad interim*) sui n. 22 totali sono conferimenti di nuovi incarichi rispetto al mandato amministrativo precedente 2019-2024);

2) una percentuale di rotazione degli incarichi di Elevata Qualificazione conferiti pari al **28,57%** (n. 24 incarichi su n. 84 totali sono conferimenti di nuovi incarichi rispetto al mandato amministrativo precedente).

Con nota prot. riservata n.159741 del 25/11/2025 è stata trasmessa al Segretario Generale (RPCT) e al Direttore Generale la relazione di monitoraggio sullo stato di attuazione delle misure nell'anno 2025, cui si rinvia integralmente quanto ai contenuti.

Ciò detto, preme sottolineare come l'approvazione del PIAO, per come prevista dalla normativa vigente, entro il 31/01/2026 - e conseguentemente anche quella della sottosezione Rischi corruttivi e Trasparenza contenente, tra l'altro, i criteri della rotazione – comporti di fatto un disallineamento temporale rispetto all'approvazione del “nuovo” Piano Operativo della Rotazione Ordinaria (anno 2026). Infatti, è previsto che il Piano Operativo della Rotazione Ordinaria, di durata annuale, venga approvato entro 45 giorni dall'approvazione del PIAO. Pertanto, nelle more dell'approvazione del nuovo Piano Operativo della Rotazione Ordinaria continua ad applicarsi il Piano Operativo della Rotazione Ordinaria anno 2025.

.

SEZIONE 3 Organizzazione e Capitale Umano

3.1 Struttura Organizzativa

A seguito del Rendiconto 2024 (rif.to Deliberazione Consiglio Comunale n. 67 del 29/04/2025) si è pervenuti all'approvazione della nuova dotazione organica del Comune di Livorno che si attesta, sulla base dei profili/inquadramento, a n. 1114 unità (rif.to Deliberazione G.C. n. 772 del 14/10/2025).

Al 31/12/2025 risultano in servizio n. 1081 unità di personale a tempo indeterminato.

LE LINEE DI INDIRIZZO STRATEGICHE: I risultati e gli obiettivi acquisiti nel corso del mandato precedente in materia di politica del personale complessivamente intesa consentono, nel mandato in corso, di poter impostare la programmazione di una linea di sviluppo davvero strategica che, a valle del mantenimento e del consolidamento strutturale della situazione raggiunta per come compatibile con i vincoli normativi di carattere nazionale, possa adesso sviluppare una più generalizzata azione sugli assetti microstrutturali e sulle modalità di gestione/erogazione dei servizi, definitivamente traguardando il superamento di una weltanschauung della Pubblica Amministrazione caratterizzantesi da miopia politica e manageriale.

Le linee di azione strategica, per come declinate nel nuovo DUP 2026-2028 (rif.to Deliberazione di Consiglio n. 247 del 19/12/2025) sono chiare e di seguito si riportano:

1. attuare una politica assuntiva che, con anche il meccanismo del turn over, consenta il mantenimento di una sostanziale e tendenziale totale copertura della dotazione organica;
2. dotare l'Amministrazione di graduatorie concorsuali proprie onde creare un sistema virtuoso di capacità di risposta immediata al turn over;
3. utilizzare il meccanismo del turn over non come mero automatismo di sostituzione di unità di personale cessate ma come anche occasione e leva manageriale per una riorganizzazione, ove possibile, della modalità gestionale dei servizi. A questo fine il supporto formativo di autorevoli istituzioni universitarie e/o associazioni/centri di studio ministeriali può rappresentare un serio percorso propedeutico e funzionale ad una fase di approfondita analisi dei processi produttivi interni in modo tale da definire un “dimensionamento ottimale” delle risorse necessarie anche in tema di personale;
4. continuare a sviluppare un sistema di contrattazione decentrata che, nel rispetto della diversità dei ruoli e delle reciproche prerogative, veda nell’interlocuzione, nel confronto e nella contrattazione con il sindacato un vero valore aggiunto e non un mero adempimento normativo e/o contrattuale;
5. continuare a promuovere una politica di formazione del personale che, in ragione della centralità della persona/dipendente, oltre a quella obbligatoria per legge, abbia come obiettivo la crescita continua delle competenze: reskilling (nell’accezione di maturare nuove competenze più aderenti alle nuove sfide della Pubblica Amministrazione) e upskilling (nell’accezione di ampliare le proprie capacità così da poter crescere e professionalizzare il proprio contributo);
6. implementare lo sviluppo di un clima organizzativo baricentrato su una concezione che vede l’efficienza organizzativa e la qualità produttiva strettamente correlate anche al benessere individuale di ogni singolo lavoratore. Da questo punto di vista l’ulteriore sviluppo ove possibile di istituti “nuovi nella Pubblica

Amministrazione” quali ad esempio il lavoro agile ed il lavoro da remoto, l’attuazione ove possibile di forme maggiori di flessibilità nell’organizzazione del tempo lavoro e la previsione di misure tipiche di un welfare aziendale rappresentano importanti elementi di intervento.

Alla base la convinzione politica che l'orizzonte di trasformazione e potenziamento che investe la Pubblica Amministrazione debba sapere tradursi con gradualità attuativa, nella costruzione prospettica di una macchina amministrativa “nuova” che, nell'irrinunciabile perseguimento e tutela dell'interesse pubblico, sia diretta con sempre “nuove” e maggiormente efficienti leve manageriali: leve, a loro volta, sempre più ancorate al coordinamento anziché alla gestione, alla specializzazione anziché alla generalizzazione ed all'implementazione di determinanti produttive sistemiche quali la “digitalizzazione”, lo “snellimento”, la “direzione per obiettivi”, la “trasparenza”, i “sistemi premianti” e la “sburocratizzazione” dei processi e delle procedure.

Con l'approvazione del DUP 2026-2028 di cui alla Deliberazione di Consiglio n. 247 del 19/12/2025, del Bilancio di Previsione Finanziario 2026-2028 (rif.to deliberazione del Consiglio Comunale n. 248 del 19/12/2025) e del Piano Esecutivo di Gestione (PEG) 2026-2028 (rif.to deliberazione della Giunta Comunale n. 1016 del 23/12/2025), sono state previste le risorse finanziarie da destinare ai fabbisogni di personale.

La struttura organizzativa prevede la figura del Direttore Generale, come da deliberazione Giunta Comunale n. 476 del 18/06/2024 ed è basata sui di seguito principi organizzativi, volti alla definizione e ripartizione delle competenze fra i vari organi amministrativi.

3.1.1 Organizzazione e compiti degli organi

Il **Direttore Generale** è il titolare della funzione di Direzione Generale ed in tale senso risponde puntualmente e periodicamente al Sindaco e alla Giunta. Le funzioni di Direzione Generale consistono essenzialmente nella cura ed attuazione degli indirizzi ed obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'Ente, secondo le direttive impartite dal Sindaco, e nel sovrintendere alla gestione perseguendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza.

Alla funzione di Direzione Generale è affidata la direzione dei sistemi di programmazione e di controllo (strategico, di gestione e delle attività), nonché la definizione delle linee strategiche per la direzione del personale e l’organizzazione degli uffici e dei servizi, secondo i criteri enunciati negli atti regolamentari.

Compete in particolare al Direttore Generale svolgere un ruolo primario di collaborazione con il Sindaco nella fase di definizione di progetti strategici e di traduzione degli obiettivi di programma in coerenti azioni gestionali, rispettandone le direttive e ad esso rendicontando con periodicità in ordine al loro stato di attuazione.

Il Direttore esercita il proprio ruolo direttamente mediante una sovraordinazione funzionale nei confronti dei Dirigenti dell'ente nell’esercizio dei compiti loro assegnati e mediante la Presidenza del Comitato di Direzione. Rispetto a problematiche di significativo rilievo ed a problematiche procedurali può sollecitare l’attivazione di Conferenze organizzative di servizio, finalizzate a risolvere collegialmente eventuali impedimenti o anche mediante la costituzione di specifici gruppi di lavoro finalizzati a risolvere o a garantire utili momenti di raccordo per lo svolgimento di funzioni anche a carattere trasversale.

Al Direttore possono essere affidate specifiche risorse umane, finanziarie e strumentali; può esercitare le

proprie funzioni anche tramite adozione di propri specifici atti di organizzazione.

Il Direttore svolge quindi le funzioni che il regolamento sul Sistema di misurazione e valutazione delle performance attribuisce espressamente a tale figura in caso di sua nomina.

Provvede infine più specificatamente:

1. a sovrintendere, secondo le previsioni del regolamento di contabilità, alla predisposizione del DUP, dello schema del Bilancio finanziario di previsione annuale e suoi allegati, con particolare riferimento al programma dei lavori pubblici, ed a curare la predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e della proposta di Piano Esecutivo di Gestione (PEG) avvalendosi del responsabile del servizio finanziario;
2. alla predisposizione del Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO) – quale sottosezione del PIAO - , alla cura delle eventuali esigenze di aggiornamento nel corso di esercizio ed al controllo a consuntivo, secondo regole di collegialità e nel rispetto delle procedure e competenze stabilite in particolare in capo al N.d.V. dal regolamento sulla performance approvato dall'amministrazione, avvalendosi, per le rispettive parti di competenza, del responsabile del servizio finanziario e del responsabile preposto alla gestione delle risorse umane;
3. all'individuazione di forme e modalità di contabilità analitica e controllo di gestione, volte alla implementazione dei sistemi informativi ed alle forme di reportistica necessarie alle scelte strategico-organizzative di ottimizzazione delle risorse finanziarie, strumentali ed umane per la realizzazione degli obiettivi dell'amministrazione, in collaborazione con i competenti Settori e Uffici addetti al controllo di gestione;
4. alla valutazione, negli ambiti predetti, dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;
5. alla verifica dell'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, alla cura degli interventi necessari per migliorare la qualità dei servizi alla cittadinanza, con costante monitoraggio dello stato di attuazione degli obiettivi, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati tramite la predisposizione di appositi report e di analisi organizzative e strumenti che il controllo di gestione può fornire per orientare l'attività di direzione e consentire le valutazioni degli organi di governo.

Il Segretario Generale, in conformità con quanto specificatamente previsto dall'art. 97 del D.Lgs. 267/2000, svolge compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente, partecipa con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio e della giunta, ne cura la verbalizzazione, può rogare i contratti nei quali l'ente è parte ed autenticare scritture private ed atti unilaterali, ed esercita ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti, o conferitagli dal Sindaco. È membro di diritto del Comitato di Direzione. Sostituisce il Direttore Generale in caso di assenza o impedimento.

La macrostruttura organizzativa è articolata in **Settori**, che si configurano come un'organizzazione integrata di attività operative omogenee, affini e complementari. I Settori costituiscono la principale struttura organizzativa dell'ente che consente l'esercizio delle responsabilità dirigenziali e la principale forma di aggregazione per materia delle diverse competenze affidate in gestione all'ente, in grado di rispondere adeguatamente alla complessità di gestione dei servizi, dove, nell'ambito delle direttive del Sindaco e della Giunta, si può esercitare l'autonomia dirigenziale, attuare gli indirizzi programmatici, nel rispetto dei criteri definiti dai regolamenti di organizzazione e con gli assoggettamenti previsti dal sistema di controllo.

I **Dirigenti di Settore**, nel rispetto della autonomia gestionale che compete a tutta la dirigenza, sono chiamati in particolare ad una diretta responsabilità di risultato rispetto alle gestioni ad essi affidate dal Sindaco.

I **Dirigenti** informano l'attività delle strutture da essi dirette a logiche di informazione, collaborazione, programmazione nonché verifica e controllo delle attività svolte; assumono la diretta responsabilità dei risultati della gestione delle unità di riferimento a fronte della assegnazione di risorse umane, strumentali e di budget di spesa predefiniti; rispondono della corretta gestione, del raggiungimento degli obiettivi e del rispetto dei tempi assegnati; sono chiamati a partecipare alle fasi di costruzione del piano delle performance, a rendicontare circa le fasi di attuazione degli obiettivi di rispettiva competenza ed a quant'altro stabilito dal Sistema di valutazione. A tale scopo i dirigenti di Settore, con i poteri del privato datore di lavoro, adottano tutti gli atti di gestione del personale interno, ivi inclusa la assegnazione e la mobilità del personale tra i diversi Uffici costituiti, nel rispetto delle normative, anche di sicurezza, dei contratti di lavoro vigenti e delle presenti norme regolamentari.

I **Dipartimenti**, articolati in Settori, raggruppano le attività di contenuto simile ed omogeneo, rilevanti nel programma del Sindaco. Rappresentano un'organizzazione integrata di attività operative omogenee, affini o complementari, volte ciascuna ad obiettivi specifici, che risulti in grado di rispondere in modo adeguato alla complessità della gestione dei servizi. Consentono quindi l'integrazione e il coordinamento delle diverse attività, facilitano l'ottimizzazione dell'uso delle risorse assicurando risultati migliori, favoriscono l'integrazione, il coinvolgimento e le possibilità di collaborazione, consentono visioni più complessive delle problematiche e di governare alcune trasversalità.

I **Coordinatori dipartimentali** sono anche preposti alla direzione di almeno un Settore dell'ente. Fermo restando quanto specificamente previsto dalle "Regole applicative dell'organizzazione", svolgono i compiti di seguito riportati:

1. compiti di coordinamento, indirizzo e controllo e, quindi, di sovraordinazione funzionale rispetto alle responsabilità attribuite ad altri dirigenti di settore. Tale funzione di coordinamento, pur non implicando diretta responsabilità gestionale o ruoli gerarchici rispetto alle competenze dei Dirigenti di Settore, si esercita attraverso interventi puntuali e verifiche costanti e tende, peraltro, a favorire un ruolo a tutto campo nell'ente, teso al coordinamento dal punto di vista gestionale delle procedure

realizzative delle politiche programmatiche che si caratterizzano per la trasversalità su più Dipartimenti. Operano in diretto e costante contatto con il Direttore Generale, al quale riferiscono in ordine a tutte le attività e gli obiettivi assegnati sia al Dipartimento che a tutti i settori e gli staff componenti il dipartimento medesimo. Essi partecipano alla definizione delle modalità di utilizzo delle risorse umane e strumentali, esercitano un puntuale controllo rispetto al perseguimento di obiettivi da parte dei rispettivi Dirigenti di Settore monitorando l'andamento delle azioni e delle attività e impiegando funzioni sinergiche di accrescimento delle conoscenze e diffusione delle informazioni.

2. formulano le proprie proposte, d'intesa con i Dirigenti di Settore, per la definizione dell'articolazione organizzativa interna; sono coinvolti su quant'altro più articolatamente specificato in altre regole organizzative interne, nei limiti delineati da queste ultime; coordinano i processi di attribuzione dei trattamenti economici accessori rendendo a tal fine omogeneo ogni tipo di valutazione richiesta, in ottemperanza a quanto tra l'altro previsto dal Sistema di misurazione e valutazione delle performance.

Le funzioni di coordinamento riconosciute in capo ai Dirigenti di Dipartimento sono riconosciute al Direttore Generale per quanto riferibili alle competenze prima richiamate concernenti le strutture poste fuori dai Dipartimenti e collocate dunque in posizione di Staff.

I Settori posti in staff: in caso di settori posti in staff, al dirigente del settore cui afferisce lo staff vengono riconosciute le stesse competenze già declinate al precedente punto 1) ai coordinatori dipartimentali. Gli stessi dirigenti sono i referenti del coordinatore di dipartimento relativamente allo stato di avanzamento delle attività e degli obiettivi riguardanti sia le proprie strutture che quelle poste in staff. Essi, inoltre, in sede di approvazione del PEG/PDO, possono essere chiamati a partecipare in quota percentuale al raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti delle strutture poste in staff ai loro settori.

Il Comitato di Direzione è l'organismo presieduto e coordinato dal Direttore Generale, composto dai Coordinatori dipartimentali e dai Dirigenti dei Settori in Staff al Sindaco. Alle sedute partecipa il Segretario Generale (quale membro di diritto), il Dirigente preposto alla gestione delle risorse umane e il Dirigente del Settore Servizi Finanziari.

Alle sue sedute partecipa anche il Dirigente dell'Avvocatura, con funzioni di tipo consulenziale.

Il Comitato svolge complessivamente funzioni di elaborazione istruttoria e pianificazione, ha funzioni consultive e di analisi in particolare su aspetti operativi e criticità di funzionamento dei servizi, sviluppa interventi innovativi tesi a favorire la coesione operativa delle azioni dei diversi settori e la semplificazione dei passaggi, verifica i fabbisogni in termini di risorse, quantità ed esigenze di sviluppo professionale, analizza e confronta le ipotesi di progettazione organizzativa dei servizi, opera per ricondurre ad unitarietà i collegamenti tra gli aspetti politico istituzionali e quelli gestionali, formula proposte di intervento operativo sugli aspetti che interessano trasversalmente il funzionamento organizzativo, propone aggregazioni e modalità di svolgimento delle funzioni secondo logiche volte al pieno assolvimento delle esigenze di realizzazione del programma di mandato, contribuisce alla individuazione delle priorità di intervento per il miglior

perseguimento degli obiettivi.

Il Comitato è un organo tecnico di supporto all'ente. Esso risponde ai seguenti obiettivi:

- garantire la migliore integrazione e più efficaci livelli di coordinamento delle attività dirigenziali, rispetto alle modalità di attuazione del programma del Sindaco;
- garantire un efficace raccordo con gli indirizzi provenienti dalla sfera politica, attraverso il metodo della programmazione, con il controllo delle attività e la costituzione di un clima organizzativo caratterizzato da collegialità e collaborazione;
- operare mediante una periodica e frequente attività strettamente connessa con le linee di indirizzo del Sindaco e con la operatività della G.C., in ciò svolgendo sia una funzione istruttoria generale propedeutica alle sedute della Giunta, sia una funzione di approfondimento operativo e chiarimento susseguente alle decisioni della G.C.;
- trarre costanti indirizzi attraverso il coinvolgimento della sfera politica e raccordarsi con i Dirigenti competenti nelle materie oggetto di indirizzo;
- omogeneizzare i comportamenti organizzativi e favorire i processi operativi, verificare i risultati dei programmi di maggior rilievo, verificare costantemente il livello quantitativo e qualitativo dei servizi erogati, avvalendosi anche dell'analisi dei report degli uffici preposti al controllo di gestione ed alla organizzazione dei servizi.

Per quanto riguarda più strettamente l'operatività del Comitato di Direzione:

- si riunisce su convocazione del Presidente e si esprime attraverso decisioni;
- per la validità delle sedute è necessaria la presenza della maggioranza dei componenti;
- le funzioni di Segreteria sono affidate dal Presidente del Comitato ad un dipendente dell'ente;
- alle sedute del Comitato possono essere invitati a partecipare dirigenti e funzionari in relazione alla natura e all'esigenza di trattazione di specifici argomenti, ed anche gli assessori competenti per materia o il Sindaco.

La **Conferenza dei Dirigenti** è composta dal Comitato di Direzione e dai restanti Dirigenti in servizio presso l'Ente. È presieduta e coordinata dal Direttore Generale su questioni che attengono al ciclo gestionale dell'Ente in relazione ai momenti fondamentali dell'attività amministrativa per la condivisione di aspetti di carattere generale, di ascolto e di implementazione di processi di sviluppo e innovazione. Può assumere decisioni.

Lo Stile di direzione dell'Ente si dovrà uniformare costantemente a principi di responsabilità, adeguamento costante ai fabbisogni emergenti, sinergia, oltre che valorizzazione e sviluppo delle professionalità, economicità di gestione, efficacia e trasparenza dell'azione amministrativa, in coerenza con quanto stabilito a livello statutario, dai regolamenti interni e dal sistema premiante adottato dall'ente. In particolare, occorre costante attenzione sul presidio delle dinamiche di maggior rilievo, coinvolgendo direttamente ogni soggetto interessato e valorizzando ogni possibile apporto individuale. Occorre costantemente perseguire l'armonizzazione delle decisioni e delle attività degli organi e delle strutture, tra loro e con gli obiettivi

dell'amministrazione, in un clima di ampia collegialità e coinvolgimento informativo, rafforzando le relazioni, favorendo la sinergia delle attività, ed evitando dunque disallineamenti e comportamenti non collaborativi.

3.1.2 Organigramma

La riorganizzazione dell'ente, a seguito del mandato amministrativo in corso, è stata, in fase iniziale, approvata dalla Giunta Comunale con deliberazione n. 484 del 28/06/2024, con la quale è stato approvato il nuovo organigramma, individuate le 22 posizioni dirigenziali da ricoprire e definite le macrofunzioni dirigenziali.

Successivamente, con deliberazione G.C. n. 452 del 17/06/2025, è stata approvata la nuova macrostruttura in vigore del 01 luglio 2025 ed inoltre approvate le macrofunzioni dirigenziali.

Sono attualmente previsti **quattro dipartimenti per aree omogenee** di funzioni ed attività, ed appositi settori sotto la direzione generale, per una gestione e visione uniforme e prospettica delle risorse finanziarie, delle risorse umane, dei servizi informativi, degli affari generali e degli strumenti di programmazione strategica dell'ente.

In **Staff al Sindaco** sono previste la Protezione Civile, la Polizia Locale e l'Avvocatura Civica, oltre alla Segreteria Generale che si occupa, oltre ai compiti di istituto, anche di quanto previsto dalla normativa sulla trasparenza, anticorruzione e privacy.

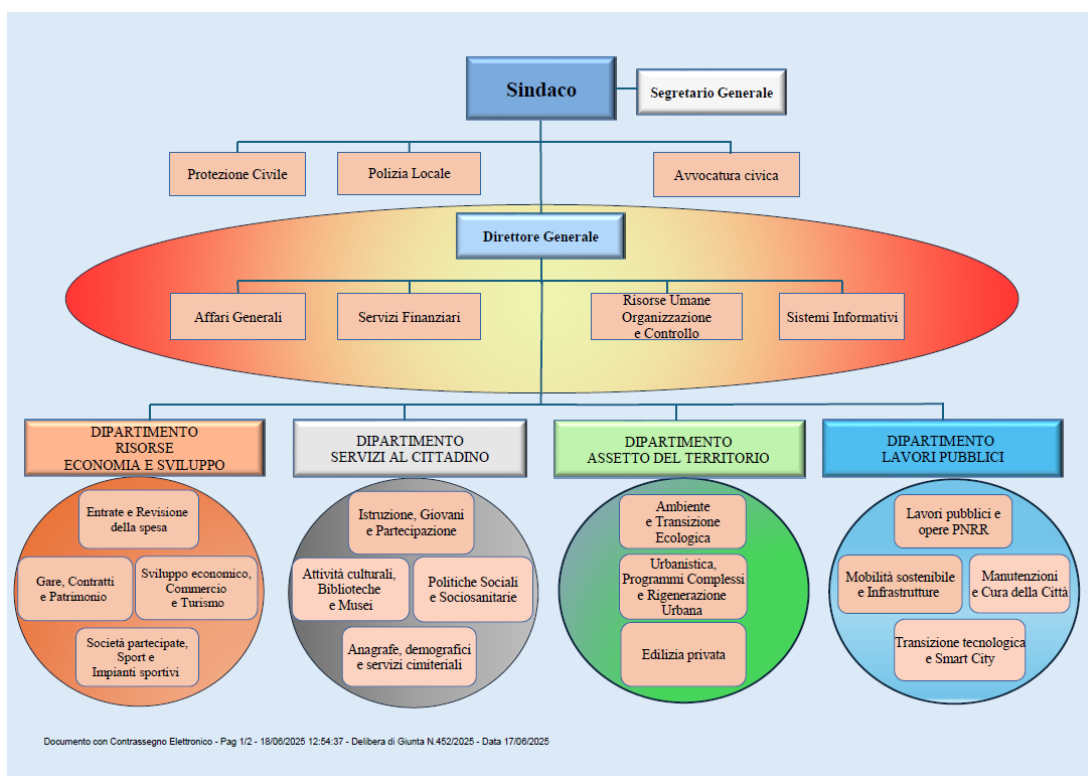
Con Determinazione n. 9559 del 26/11/2025 del Direttore Generale è stato approvato il nuovo funzionigramma di dettaglio dell'Ente.

Con deliberazione della Giunta Comunale n. 452 del 17/06/2025, come anticipato, è stata approvata una nuova macrostruttura, con decorrenza dal 01/07/2025, confermando le n. 22 posizioni dirigenziali.

Sono state, pertanto, apportate le seguenti modifiche all'organigramma ed alle macro-funzioni dirigenziali:

- suddivisione del dipartimento denominato "Lavori pubblici e Assetto del Territorio" in due nuovi dipartimenti, rispettivamente denominati "ASSETTO DEL TERRITORIO" e "DIPARTIMENTO LAVORI PUBBLICI";
- assegnazione delle funzioni di competenza dell'Ufficio denominato "Ufficio tecnico patrimoniale" dal Settore "Gare, Contratti e Patrimonio" al Settore "Edilizia Privata", stante la prevalenza del carattere tecnico delle stesse;
- ridenominazione del Settore "Attività culturali e musei" in "Attività Culturali, Biblioteche e Musei" tenuto conto della rilevanza regionale riconosciuta al sistema bibliotecario della Città di Livorno, che è entrata a far parte per la prima volta dell'elenco definitivo dei comuni italiani selezionati dal Centro per il Libro e la Lettura (Cepell), d'intesa con l'Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI), ottenendo per il triennio 2024-2026 la qualifica di "Città che legge";
- incremento delle responsabilità del Settore "Protezione Civile" alla luce di nuove macro-funzioni correlate ad attività di gestione degli sbarchi e di accoglienza dei migranti.

Macrostruttura



A) QUADRO DELLE COMPETENZE PER MATERIA

Definizione assetti organizzativi	
Macrostruttura dell'Ente e macro funzioni	G.C. su istruttoria del Direttore Generale con il supporto del Settore preposto alla gestione delle risorse umane.

Funzionigramma di dettaglio	
Approvazione e assegnazione funzioni ai Settori	Direttore Generale, su istruttoria del Settore preposto alla gestione delle risorse umane, sentito il Comitato di Direzione.

Indennità di risultato Segretario, Direttore Generale e Dirigenti	
Performance individuale	v. Regolamento Misurazione e Valutazione della Performance di cui al d.lgs. 150/2009 e ss.mm.
Performance organizzativa (di Ente e di Settore)	v. Regolamento Misurazione e Valutazione della Performance di cui al Dlgs 150/2009 e ss.mm.

Performance incarichi di E.Q.	
Approvazione valutazioni risultato E.Q.	v. Regolamento Misurazione e Valutazione della

Performance dipendenti	
Misurazione e valutazione raggiungimento obiettivi, valutazioni personale dipendente	v. Regolamento Misurazione e Valutazione della Performance di cui al Dlgs 150/2009 e ss.mm.

Incaricati di Elevata Qualificazione	
Regolamentazione, definizione, classificazione e articolazione del quadro degli incarichi di E.Q.	Direttore Generale su istruttoria del Dirigente del Settore preposto alla gestione delle risorse umane, che dovrà valutarne la compatibilità con le statuizioni di cui all'art. 23, 2° comma D.Lgs. 75/2017 ed il CCNL di comparto, sentiti i dirigenti di Settore e di Dipartimento.
Attribuzione incarichi E.Q.	Dirigenti di Settore, Dirigenti di Staff, Segretario Generale per strutture di Segreteria Generale e Direttore Generale per le strutture di direzione.

Funzioni di responsabilità	
Approvazione quadro funzioni di responsabilità	Direttore Generale su proposta del Dirigente Settore preposto alla gestione delle risorse umane, compatibilmente col budget a disposizione dei Dipartimenti, dei Settori di Staff e del Segretario Generale per le relative strutture, sentito il Comitato di Direzione.
Nomina titolari funzioni di responsabilità	Dirigenti di Dipartimento, Dirigenti di Staff. Segretario Generale e Direttore Generale per le relative strutture.

Straordinari	
Ripartizione e variazioni budget	Dirigente Settore preposto alla gestione delle risorse umane, previa valutazione da parte del Comitato di Direzione degli ambiti prioritari di intervento, sulla base delle richieste dei Dirigenti di Settore, del Segretario Generale e del Direttore Generale.

Assegnazione risorse umane e mobilità interna ed esterna	
Assegnazione personale ai Dipartimenti e alle strutture di staff	Direttore Generale su istruttoria del Dirigente del Settore preposto alla gestione delle risorse umane.
Mobilità di personale tra i Dipartimenti e tra questi e le strutture di staff o tra le strutture di staff	Direttore Generale su istruttoria del Dirigente del Settore preposto alla gestione delle risorse umane.

Assegnazione e distribuzione del personale all'interno dei Dipartimenti o all'interno delle strutture di staff, mobilità interna	Dirigenti di Dip.to sentiti i dirigenti di Settore. Dirigenti delle strutture di staff per le mobilità interne alle stesse. Segretario Generale per le mobilità interne alla Segreteria Generale
Assegnazione personale alla Segreteria Generale e mobilità tra Segreteria generale ed altre strutture	Direttore Generale su istruttoria del Dirigente Settore preposto alla gestione delle risorse umane previo parere del Segretario Generale
Mobilità interna ai Settori	Dirigenti dei Settori
Mobilità esterna	Dirigente del Settore preposto alla gestione delle risorse umane, su parere non vincolante del Dirigente di riferimento.

Provvedimenti disciplinari	
Richiamo verbale, censura e provvedimenti disciplinari superiori	v. apposito Disciplinare

B) REGOLE APPLICATIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

Art. 1 – Principi

L'amministrazione comunale impronta la propria organizzazione ai principi dell'organizzazione a matrice in forza dei quali gli obiettivi declinati all'interno del PIAO/PEG/PDO assumono il valore di “progetti” in cui i dirigenti incaricati del loro raggiungimento rivestono la qualifica di “project manager”. Essi rispondono al Direttore Generale che sovrintende alla gestione dell'ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza.

Pur nel rispetto della suddetta ripartizione funzionale, i dirigenti ed i dipendenti dell'Ente sono tenuti a collaborare fattivamente al corretto esercizio di tutte le funzioni svolte dall'amministrazione comunale, in una logica di continuo e dinamico adeguamento della struttura formale alle concrete e reali esigenze operative per il perseguimento dei superiori interessi pubblici e in generale per la creazione di valore pubblico.

Art. 2 – Obiettivi “trasversali”

Gli obiettivi il cui raggiungimento richiede l'azione coordinata e l'apporto di più strutture appartenenti allo stesso dipartimento sono assegnati al dirigente del dipartimento stesso. Per gli obiettivi aventi natura trasversale rispetto a più dipartimenti, l'individuazione del dirigente competente alla loro realizzazione (project manager) è effettuata dalla Giunta in sede di approvazione o variazione del PIAO, su proposta del Direttore Generale, avendo riguardo, quando possibile, alla prevalente competenza per materia.

Art. 3 – Project Managers – competenze

Ai dirigenti cui sia assegnata la realizzazione di obiettivi trasversali a più dipartimenti o a più strutture facenti parti del medesimo dipartimento compete la elaborazione, gestione ed esecuzione del flusso procedurale necessario per addivenire al conseguimento dell'obiettivo nonché la elaborazione del relativo cronoprogramma che costituirà parte integrante del PIAO/PDO. Agli stessi dirigenti compete anche la verifica delle risorse

finanziarie necessarie al raggiungimento dell'obiettivo. Dette risorse sono assegnate ai dirigenti project managers in sede di approvazione o Variazione del PEG.

Art. 4 – Dirigenti responsabili di fasi endoprocedimentali

I dirigenti delle strutture coinvolte nella realizzazione delle fasi costituenti il flusso procedurale necessario per il conseguimento degli obiettivi c.d. “trasversali” sono tenuti a porre in essere tutte le azioni indicate nel flusso medesimo nei tempi previsti, previa messa a disposizione da parte del project manager delle risorse finanziarie, ove necessarie. Essi mantengono la responsabilità degli atti loro attribuiti in base al flusso procedurale.

Art. 5 – Responsabilità

I dirigenti project managers sono responsabili dell'attuazione dell'obiettivo “trasversale” nei tempi indicati nel cronoprogramma, anche ai fini della valutazione della loro performance. I dirigenti titolari di una o più fasi del flusso procedurale sono, allo stesso modo, responsabili della realizzazione complessiva dell'obiettivo, secondo la quota percentuale stabilita in sede di approvazione o variazione del PIAO.

Art. 6 – Impedimento all'esercizio della funzione dirigenziale - sostituzione

Fermo restando quanto previsto dalla legge in materia di responsabilità dirigenziale, laddove si verifichi un impedimento, derivante da qualsiasi causa, quali ad esempio l'assenza per malattia, infortuni o per congedo ordinario o per incompatibilità, all'esercizio, anche in via temporanea, della funzione dirigenziale, detta funzione sarà esercitata in via sostitutiva dal dirigente individuato nell'Ordinanza sindacale. In via residuale il Dirigente di Dipartimento sostituisce il Dirigente di Settore di riferimento e il Direttore Generale sostituisce i Dirigenti di Dipartimento e di Dirigenti di Staff.

Art. 7 - Poteri sostitutivi nei procedimenti amministrativi

In caso di inerzia di un Dirigente nell'adozione di atti dovuti per legge, per Regolamento o comunque di procedimenti amministrativi spetta al Direttore Generale se nominato o al Segretario Generale il potere sostitutivo.

Il potere sostitutivo, con eccezione di casi di particolare urgenza e/o necessità, viene esercitato previa assegnazione al Dirigente competente di un termine per l'adempimento. Spirato inutilmente tale termine il Direttore Generale se nominato, ovvero il Segretario Generale esercita direttamente tale potere sostitutivo.

In caso di inerzia di un titolare di incarico di Elevata Qualificazione di atti dovuti per legge, per Regolamento o comunque di procedimenti amministrativi spetta al Dirigente di riferimento il potere sostitutivo.

Il potere sostitutivo, con eccezione di casi di particolare urgenza e/o necessità, viene esercitato previa assegnazione al titolare di incarico di Elevata Qualificazione competente di un termine per l'adempimento. Spirato inutilmente tale termine il Dirigente esercita direttamente tale potere sostitutivo.

Funzioni

L'esercizio delle funzioni assegnate dalla Giunta a ciascuna struttura dirigenziale in sede di approvazione degli assetti macrostrutturali costituisce un obbligo per tutto il personale appartenente alle strutture medesime.

Pur nel rispetto della suddetta ripartizione funzionale, i dirigenti, con le loro strutture, sono tenuti a collaborare fattivamente al corretto esercizio di tutte le funzioni svolte dall'amministrazione comunale, in una logica di continuo e dinamico adeguamento della struttura formale alle concrete e reali esigenze operative per il

perseguimento dei superiori interessi pubblici.

Impedimento all'esercizio della funzione dirigenziale - sostituzione

Fermo restando quanto previsto dalla legge in materia di responsabilità dirigenziale, laddove si verifichi un impedimento, derivante da qualsiasi causa, quali ad esempio l'assenza per malattia, infortuni o per congedo ordinario, all'esercizio, anche in via temporanea, della funzione dirigenziale, detta funzione sarà esercitata in via sostitutiva:

- a) dal dirigente di dipartimento nel caso in cui l'impedimento riguardi un dirigente di settore afferente al dipartimento stesso;
- b) dal dirigente cui afferisce un settore in staff, nel caso in cui l'impedimento riguardi il dirigente dello staff;
- c) da uno dei dirigenti di dipartimento, individuato dal Direttore Generale, nel caso in cui l'impedimento riguardi un dirigente di Dipartimento od un dirigente collocato in Settori di Staff.

3.1.3 Livelli di responsabilità organizzativa

I ruoli di responsabilità all'interno del Comune di Livorno sono stati definiti nel rispetto delle peculiarità previste dalla normativa e dalla contrattazione collettiva nazionale ed integrativa.

Sono presenti storicamente sia le posizioni di funzioni dirigenziale sia le posizioni organizzative (dall'anno 2000), incluse quelle con contenuto di alta professionalità (dall'anno 2004).

1) Dirigenza

L'attuale dotazione organica prevede 22 posti dirigenziali articolati in 6 fasce di retribuzione di posizione.

fascia dirigenziale	N° posizioni dirigenziali	retribuzione di posizione
A	6	€ 46.292,37
B	6	€ 42.689,50
C	8	€ 39.598,15
D	1	€ 36.846,74
E	1	€ 34.096,40
F	0	€ 25.863,22

Di seguito si riporta il trend relativo alla politica di contenimento e riduzione dei posti dirigenziali attuato negli anni.

ANNO	posti in dotazione organica
2001	40
2002	40
2003	39

2004	39
2005	35
2006	33
2007	33
2008	29
2009	29
2010	27
2011	27
2012	21
2013	21
2014	21
2015	20
2016	20
2017	20
2018	20
2019	20
2020	20
2021	20
2022	20
2023	20
2024	22
2025	22
2026	22

2) **Incarichi di Elevata Qualificazione**

Il nuovo CCNL 2019-2021 del 16/11/2022 prevede la ridenominazione dell'Area delle Posizioni Organizzative in "Incarichi di Elevata Qualificazione". Inoltre, nell'ordinamento professionale ha sostituito le categorie professionali con le Aree come di seguito illustrato:

Area degli Operatori (ex cat. A)

Area degli Operatori Esperti (ex cat. B)

Area degli Istruttori (ex cat. C)

Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex cat.D)

Il nuovo vigente regolamento di dettaglio per l'istituzione dell'Area delle Posizioni Organizzative (adesso incarichi di Elevata Qualificazione) è stato aggiornato ai sensi del CCNL succitato ed è stato approvato con determinazione del Direttore Generale n. 4409 del 21/05/2024 (rif.to deliberazione G.C. n.288 del 17/04/2024).

Il Quadro degli incarichi di Elevata Qualificazione vigente è stato istituito, con decorrenza dal 01/02/2025, con

provvedimento del Direttore Generale n. 120 del 09/01/2025 (per come rettificata con successiva Determinazione n. 168/2025). A seguito del verbale di confronto con la RSU ed i sindacati del comparto del 24/02/2025, è stata istituita una nuova fascia, la fascia 1A, di importo pari ad € 18.000,00 e riconosciuta con provvedimento n. 1606 del 28/02/2025 a far data dal 01/03/2025. Con successivi provvedimenti del Direttore Generale n. 5190 del 01/07/2025 e n. 9452 del 24/11/2025 è stato aggiornato il Quadro degli incarichi di EQ, che va a determinare la ripartizione sotto riportata.

Gli incarichi di Elevata Qualificazione si collocano come organi amministrativi intermedi di responsabilità diretta di prodotto e di risultato tra la dirigenza ed i dipendenti e sono attribuite al personale di ruolo con contratto a tempo indeterminato “full time” appartenente all’Area dei Funzionari e dell’Elevata Qualificazione. Di seguito il riepilogo degli incarichi di Elevata Qualificazione con le relative fasce di retribuzione di posizione i cui importi risultano modificati, a decorrere dal 01/03/2025.

Medio tempore, con la sottoscrizione in data 29/12/2025 del nuovo CCDI 2025/2027 (art. 27) in ragione della manifestata necessità di adeguare la microstruttura con particolare riferimento agli incarichi di EQ, sono state incrementare le risorse di cui all'art. 17 comma 6 CCNL del 16/11/2022 per una EQ di 4° fascia.

Di seguito il quadro attualmente vigente.

	Incarichi di Elevata Qualificazione					
Profilo	Fascia 1A € 18.000	Fascia 1 € 14.860	Fascia 2 € 13.600	Fascia 3 € 10.350	Fascia 4 € 7.150	Totale n.
Amministrativo	1	12	15	11	10	48
Bibliotecario		1				1
Coordinatore pedagogico		1			1	2
Informatico		2	1	1	2	6
Socio pedagogico		1				1
Tecnico		5	3	8	6	22
Vigilanza		1	3			4
Totale n. incarichi di E.Q. (ex Posizione Organizzative)	1	23	22	20	19	85

3) Funzioni per specifiche responsabilità attribuite ai dipendenti ed al personale della Polizia Locale

A quei dipendenti non titolari di incarichi di Elevata Qualificazione che svolgono compiti di responsabilità, le cui modalità di attribuzione sono definite in sede di contrattazione decentrata integrativa, possono essere attribuiti dei compensi volti a remunerarli.

L'attuale disciplina ha diversificato le responsabilità di funzione fra quelle spettanti ai dipendenti non titolari di incarichi di Elevata Qualificazione inquadrati nelle Aree degli Operatori (ex cat. A), degli Operatori Esperti (ex cat. B), degli Istruttori (ex cat. C) e dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex cat. D) con profilo amministrativo, informatico o tecnico (rif.to art. 84 CCNL 2019-2021) e per i dipendenti inquadrati come e Funzionari con profilo di "vigilanza", sulla base del grado rivestito (rif.to art. 97 CCNL 2019-2021).

Con il CCDI sono stati disciplinati i nuovi criteri e gli importi, attribuendo altresì ad una limitata quota di dipendenti che svolgono funzioni di coordinamento l'importo massimo di € 3.000,00.

Il dettaglio delle funzioni vigenti, come definito con determinazioni del Direttore Generale n. 10375 del 18/12/2025 (relativamente alle funzioni di responsabilità della Polizia Locale ex art. 97 CCNL 2019-2021) e n. 7082 del 11/09/2025 (per quanto attiene alle specifiche responsabilità ex art. 84 CCNL 2019-2021) è il seguente:

Funzioni di responsabilità ex art. 84 CCNL 2019-2021						
Profilo professionale	Fascia A € 3.000,00	Fascia B € 2.100,00	Fascia C € 1.500,00	Fascia D € 1.300,00	Fascia E € 1.100,00	Totale
Amministrativo	17	33	64	41	62	217
Informatico	3	3	2	5	1	14
Servizi Generali	0	0	1	0	0	1
Coord. Pedagogico	3	0	0	0	0	3
Socio-pedagogico	3	0	0	1	2	6
Tecnico	6	10	18	17	11	62
Totale	32	46	85	64	76	303

Funzioni di responsabilità ex art. 97 CCNL 2019-2021						
Profilo Professionale	Fascia A € 3.000,00	Fascia B € 2.000,00- 2.500,00	Fascia C € 1.700,00- 1.800,00	Fascia D € 1.200,00- 1.600,00	Fascia E	Totale
Vigilanza	3	7	9	12	0	31
Totale	3	7	9	12	0	31

3.1.4 Numero dipendenti in servizio al 31/12/2025

Al 31/12/2025 risultavano in servizio **n. 1081** dipendenti a tempo indeterminato di cui 376 uomini, pari al 34,78%, e 705 donne, pari al 65,22%. (comprensivi di n. 5 unità assunte tramite le procedure di mobilità esterna).

Risultano inoltre in servizio: n. 1 Segretario Generale; n. 1 Direttore Generale; n. 6 dirigenti art. 110 c.1 D.lgs 267/2000 (di cui n. 1 Dirigente Politiche Sociali e Sociosanitarie con scadenza al 31/12/2025); n. 5 art.90 D.lgs 267/2000; n. 1 tecnico art. 110 c.2 D.lgs 267/2000; n. 3 Insegnanti di religione cattolica a tempo determinato; n. 10 assistenti sociali a tempo determinato e n. 1 Vigili a tempo determinato – in scadenza il 31/12/2025).

3.1.5 Altri eventuali interventi ed azioni

Relativamente alle azioni già previste ed attuate dall'insediamento della nuova amministrazione, volte ad assicurare il coinvolgimento del personale nella *mission* istituzionale ed il relativo riconoscimento economico di incentivi attribuiti in maniera selettiva, si segnala quanto segue.

1) Contrattazione decentrata integrativa

1.1 Contrattazione decentrata integrativa nel corso del mandato precedente. Per la prima volta sono stati sottoscritti, così come previsto dai contratti collettivi nazionali di lavoro, contratti decentrati integrativi per il personale del comparto con valenza triennale, nei quali sono state disciplinate le 24 materie previste dall'art. 7, comma 4 del CCNL 21/05/2018:

- CCDI 2019/2021 sottoscritto in data 30/12/2019;
- CCDI 2021/2023 sottoscritto in data 29/12/2020;
- Accordo stralcio al CCDI 2021/2023 su indennità di servizio esterno del 06/12/2021;
- CCDI 2022/2024 sottoscritto in data 21/12/2021;
- Code contrattuali art. 12 CCDI 2022/2024 sottoscritte il 07/03/2022;
- Accordo stralcio CCDI 2022 in ragione della stipula del nuovo CCNL 2019/2021 sottoscritto in data 22/12/2022;
- CCDI 2023/2025 sottoscritto in data 18/12/2023;
- Accordo stralcio al CCDI 2023/2025 di modifica dei criteri per gli incentivi funzioni tecniche (rif. code contrattuali del 07/03/2022)

Tali contratti decentrati sono stati approvati grazie alla creazione di relazioni sindacali orientata alla massima partecipazione, al dialogo ed al reciproco rispetto dei ruoli e delle competenze, nonché alla condivisione degli apporti sia della delegazione trattante di parte pubblica sia delle organizzazioni sindacali, volti a negoziare soluzioni il più possibilmente condivise.

Da segnalare come a seguito dei nuovi contratti integrativi -sottoscritti nel mandato precedente- sia stato possibile valorizzare l'apporto dei singoli dipendenti, ed in particolare dei più meritevoli, potendo procedere ad un incremento degli importi individuali relativi alle funzioni di responsabilità, a disciplinare per la prima volta l'indennità di servizio esterno per gli agenti ed ispettori (non titolari di P.O.) permanentemente addetti al controllo del territorio, in analogia alle nuove indennità condizioni lavoro che vanno a sostituire e raggruppare

rischio, disagio e maneggio valori.

1.2 Contrattazione decentrata integrativa nel corso dell'attuale mandato amministrativo

In data 15/10/2024 è stato sottoscritto il Contratto decentrato per il **personale non dirigente anni 2023-2025-Accordo stralcio di modifica dei criteri per gli incentivi funzioni tecniche.**

In data 23/12/2024 è stato sottoscritto il nuovo CCDI 2024-2026.

In data 29/12/2025 è stato sottoscritto il nuovo CCDI 2025-2027.

1.3 Contrattazione decentrata integrativa per il personale dirigente nel corso del mandato precedente

Per ciò che concerne la dirigenza, si segnala la sottoscrizione dei seguenti accordi, alla luce delle disposizioni del CCNL 16/07/2024:

- Accordo stralcio CCDI 2021/2023 in data 13/12/2021;
- 2° accordo stralcio CCDI 2021 sottoscritto il 30/12/2021;
- CCDI 2022/2024 sottoscritto in data 30/12/2022;
- Verbale di confronto sui criteri per l'attribuzione degli incarichi dirigenziali sottoscritto in data 27/09/2023 (cui ha fatto seguito l'approvazione del relativo Regolamento con Deliberazione G.C. n.923 del 29/12/2023);
- CCDI 2022/2024 – Accordo anno 2023 sottoscritto in data 27/12/2023.

Con questi accordi sono stati disciplinati gli importi a titolo di retribuzione di risultato integrativa per il ruolo di Vicesegretario Generale formalmente riconosciuto al Dirigente, per il ruolo di RPCT qualora non attribuito dal Sindaco al Segretario Generale, per gli incarichi ad interim (30% della retribuzione di posizione afferente all'incarico attribuito ad interim, sulla base del raggiungimento degli obiettivi).

Inoltre, è stata destinata la quota annuale da attribuire a titolo di performance della dirigenza.

1.4 Contrattazione decentrata integrativa per il personale dirigente nel corso dell'attuale mandato

In data 24/12/2024 è stata sottoscritta la “pre-intesa” del nuovo contratto collettivo decentrato integrativo 2024-2026 per il personale dirigente.

Il nuovo CCDI 2024-2026 relativo al CCNL 16/07/2024 è stato sottoscritto in data 13/01/2025.

Il nuovo CCDI 2025-2027 per il personale Dirigente è stato sottoscritto in data 12/01/2026.

2) Progressioni economiche all'interno delle aree per il personale del comparto funzioni locali (PEO)

Dopo il blocco delle progressioni economiche orizzontali avvenuto nel 2010 ed una prima applicazione limitata al solo anno 2016, con l'articolo 16 del CCNL 21/05/2018 è stato possibile procedere nuovamente alle progressioni economiche all'interno delle aree (c.d. progressioni economiche orizzontali).

I CCDI di cui sopra hanno disciplinato i criteri e le percentuali di scorrimento per ogni area e profilo professionale, che hanno determinato la seguente situazione complessiva:

periodo 2018/2024 (n. 7 annualità): n. 1.255 progressioni economico orizzontali con una stabilizzazione della spesa teorica annua all'interno del fondo del trattamento accessorio del personale del comparto pari a complessive € 1.113.274,00.

3) Progressioni verticali tra le aree (PVA)

Nel corso dell'annualità 2025 si sono svolte n. 2 procedure di selezione per progressioni verticali fra aree di vari profili professionali: a fronte di n. 4 posizioni bandite, n. 4 unità di personale sono state re-inquadrate in area superiore.

3.2 Organizzazione del lavoro agile

Nonostante la rubrica di tale sezione parli di “lavoro agile”, nella narrativa dei seguenti paragrafi vengono prese in considerazione entrambe le forme del lavoro a distanza oggi disciplinate dal nuovo CCNL di comparto del 16/11/2022, ovvero il Lavoro agile ed il Lavoro da remoto.

3.2.1 Premessa

Le disposizioni riguardanti il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione così come quelle sul telelavoro, sono rimaste per lungo tempo sostanzialmente inattuata o poco apprezzate nella quasi totalità degli enti locali. Il Comune di Livorno -nel periodo “pre-pandemico” - non si era mai dotato né di un regolamento sul lavoro da remoto, seppur in presenza di una disciplina sul Telelavoro ormai risalente al 1999, né sul lavoro agile.

Con Decreto-legge 2 marzo 2020, n. 9, recante “*Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*” il lavoro agile/smart working diviene, all'improvviso, in ragione di esigenze di carattere sanitario, la modalità necessaria e ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa con una disciplina totalmente derogatoria rispetto alle previsioni contenute nella Legge n. 81/2017. In tale situazione emergenziale il Comune di Livorno approvava il Disciplinare per l'applicazione del lavoro agile durante il periodo emergenziale epidemiologico da Covid -19 (rif.to Deliberazione Giunta Comunale n.161 del 11/03/2020). Tuttavia, la superiore contestuale normativa nazionale derogatoria ha continuato ad imporsi naturalmente come disciplina di riferimento nel periodo emergenziale. Con la sopravvenienza della normativa emergenziale del 2020, l'amministrazione si è dimostrata pronta a strutturare il lavoro agile sia a livello tecnologico che organizzativo.

Con Deliberazione Giunta Comunale n.20 del 22/01/2021 si arriva all'approvazione di un regolamento sul lavoro agile contenuta nel “Piano Organizzativo del Lavoro Agile” (c.d. POLA-introdotto per la prima volta dall'art. 263 del decreto-legge 19 maggio 2020 n.34, convertito con modificazioni dalla Legge 17 luglio 2020 n.77). Tale regolamento, tuttavia, in considerazione dell'evoluzione normativa nazionale, non ha mai trovato applicazione concreta.

L'applicazione del lavoro agile per come sopra descritta cessa, poi, alla luce degli interventi ministeriali nel frattempo intervenuti. A decorrere dal 01 novembre 2021 (rif.to circolare interna prot. n. 128078 del 22/10/2021) l'applicazione del lavoro agile all'interno del Comune di Livorno è avvenuta sulla base di un accordo individuale sottoscritto tra il singolo dipendente ed il proprio dirigente di riferimento.

Con Deliberazione G.C. n. 389 del 28 giugno 2022 l'Amministrazione comunale - in sede di approvazione del PIAO 2022-2024 - adottava i regolamenti riguardanti il “*Lavoro agile*” e il “*Lavoro da remoto*”, rinviando la loro approvazione definitiva e correlata applicazione all'entrata in vigore del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro di settore. Come noto, in data 16/11/2022 è stato sottoscritto il nuovo CCNL di comparto il quale, al Titolo VI, artt. 63-70 disciplina gli istituti del lavoro a distanza distinguendoli in “*Lavoro Agile*” (art. 63-67) e “*Lavoro da Remoto*” (art. 68-70).

3.2.2. Prima approvazione dei regolamenti per il lavoro a distanza

La scelta dell'amministrazione nel proseguire con l'applicazione 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. Una modalità di prestazione lavorativa che, grazie anche alle potenzialità connesse allo sviluppo tecnologico, 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.

Con Deliberazione G.C. 50 del 31/01/2023 (PIAO 2023-2025) sono stati approvati, tra gli altri, i regolamenti sul lavoro a distanza: LAVORO AGILE e LAVORO DA REMOTO, istituti che presentano le seguenti principali differenze:

Orario e luogo di lavoro:

- a) il lavoro agile è una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro. Solo ove necessario per la tipologia di attività svolta dai lavoratori e/o per assicurare la protezione dei dati trattati, il lavoratore concorda con l'amministrazione i luoghi ove è possibile svolgere l'attività (art. 63 CCNL);
- b) Il lavoro da remoto invece, è prestato con vincolo di tempo e nel rispetto dei conseguenti obblighi derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro, e si realizza attraverso una modifica del luogo di adempimento della prestazione lavorativa. L'amministrazione concorda con il lavoratore il luogo ove viene prestata l'attività lavorativa (art. 68 CCNL).

Strumentazione tecnologica:

- a) nel lavoro agile gli strumenti tecnologici necessari allo svolgimento della prestazione lavorativa sono “*di norma...forniti dall'amministrazione*” (art. 65. co.1 CCNL);
- b) nel lavoro da remoto la prestazione si realizza “*con l'ausilio di dispositivi tecnologici, messi a disposizione dall'amministrazione*” (art. 68, co.2 CCNL);

Sicurezza sul lavoro:

- a) nel lavoro agile “*il dipendente è tenuto ad accertare la presenza delle condizioni che garantiscono la sussistenza delle condizioni minime di tutela della salute e sicurezza del lavoratore nonché la piena operatività della dotazione informatica e ad adottare tutte le precauzioni e le misure necessarie e idonee a garantire la più assoluta riservatezza sui dati e sulle informazioni in possesso dell'Ente che*

vengono trattate dal lavoratore stesso. A tal fine l'amministrazione consegna al lavoratore una specifica informativa in materia" (Art. 63, co. 2 CCNL);

- b) nel lavoro da remoto *"L'amministrazione ... è tenuta alla verifica della sua idoneità, anche ai fini della valutazione del rischio di infortuni, nella fase di avvio e, successivamente, con frequenza almeno semestrale. Nel caso di telelavoro domiciliare, concorda con il lavoratore tempi e modalità di accesso al domicilio per effettuare la suddetta verifica"* (art. 68, co.6 CCNL).

3.2.3 Nuovi regolamenti sul lavoro a distanza

Con Decreto Legge n. 132 del 29/09/2023 convertito con modificazioni dalla L. 27 novembre 2023, n. 170, era stato da ultimo prorogato il termine in materia di lavoro agile per i lavoratori fragili (art. 8), per cui: *"fino 31 dicembre 2023, per i lavoratori dipendenti pubblici e privati affetti dalle patologie e condizioni individuate dal decreto del Ministro della salute di cui all'articolo 17, comma 2, del decreto-legge 24 dicembre 2021, n. 221, convertito, con modificazioni, dalla legge 18 febbraio 2022, n. 11, il datore di lavoro assicura lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità' agile anche attraverso l'adibizione a diversa mansione compresa nella medesima categoria o area di inquadramento, come definite dai contratti collettivi di lavoro vigenti, senza alcuna decurtazione della retribuzione in godimento. Resta ferma l'applicazione delle disposizioni dei relativi contratti collettivi nazionali di lavoro, ove più favorevoli"*. L'esistenza di patologie e condizioni attestanti la condizione di fragilità, ai sensi del Decreto del Ministro della salute 4 febbraio 2022, doveva essere accertata dal Medico di Medicina Generale (MMG) del Servizio Sanitario Nazionale del lavoratore.

Tale termine del 31/12/2023 è scaduto senza alcuna ulteriore proroga.

A fonte di ciò la direttiva del Ministero per la Pubblica Amministrazione del 29 dicembre 2023, preso atto dell'ormai superata contingenza pandemica (dichiarata conclusa dall'Organizzazione mondiale della sanità in data 5 maggio 2023), della disciplina contrattuale collettiva ormai consolidata e della padronanza, da parte delle amministrazioni, dello strumento del lavoro agile come volano di flessibilità orientato alla produttività ed alle esigenze dei lavoratori, ha ritenuto del tutto superata l'esigenza *"di prorogare ulteriormente i termini di legge che stabilivano l'obbligatorietà del lavoro agile per i lavoratori che – solo nel contesto pandemico – sono stati individuati quali destinatari di una specifica tutela"*. A tal proposito, la direttiva evidenziava comunque la necessità di garantire ai lavoratori che documentano *"gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari"* la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, *"anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza"*. **La direttiva, infine, rimandava ai "Vertici di ogni singola amministrazione di adeguare tempestivamente le proprie disposizioni interne per rendere concreta e immediatamente applicata la presente direttiva"**.

Medio tempore, inoltre, il Decreto Legislativo 15 marzo 2024, n. 29 *"Disposizioni in materia di politiche in favore delle persone anziane, in attuazione della delega di cui agli articoli 3, 4 e 5 della legge 23 marzo 2023, n. 33"* ha previsto all'art. 5 comma 2 che *"Il datore di lavoro adotta ogni iniziativa diretta a favorire le persone*

anziane nello svolgimento, anche parziale, della prestazione lavorativa in modalità agile, nel rispetto della disciplina prevista dai contratti collettivi nazionali di settore vigenti”; tale previsione deve poi essere coordinata con il disposto dell'art. 2, comma 1, lett. a) del medesimo decreto che considera la “persona anziana” la persona che ha compiuto 65 anni”.

Alla luce di quanto sopra, quindi, svolto anche il confronto con le RSU e le Organizzazioni Sindacali, con Deliberazione GC n° 431 del 28/05/2024 sono state approvate le modifiche ai regolamenti per il Lavoro Agile ed il Lavoro da Remoto per come di seguito sintetizzate.

- Regolamento per il lavoro DA REMOTO

- a) abrogato il periodo di cui all'art. 5, comma 2, ultimo paragrafo *“Per i lavoratori fragili l'accesso al lavoro agile avviene secondo le disposizioni normative vigenti”;*
- b) inserito in sostituzione il seguente periodo: *“Ai lavoratori ed alle lavoratrici che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, è garantito l'accesso al lavoro da remoto”;*

- Regolamento per il lavoro AGILE

- a) abrogato il periodo di cui all'art. 4, comma 4, ultimo paragrafo *“Per i lavoratori fragili l'accesso al lavoro agile avviene secondo le disposizioni normative vigenti”;*
- b) integrato il comma 4 dell'art. 4 come di seguito: *“L'amministrazione nel dare accesso al lavoro agile ha cura di conciliare le esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico, nonché con le specifiche necessità tecniche delle attività. Ai lavoratori ed alle lavoratrici che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, è garantito l'accesso al lavoro agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza. Per le situazioni di carattere sanitario rilevano le indicazioni del medico competente. Per le situazioni di carattere personale e familiare l'amministrazione si riserva di valutare le situazioni di cui al punto successivo (lett. a-d). L'amministrazione ha cura di rispettare i criteri di priorità sanciti dalla normativa tempo per tempo vigente, tra cui le seguenti categorie di personale: [...]”.*

- Per entrambi i regolamenti: disposizioni a favore delle “persone anziane”: inserita una nuova lettera d) tra le categorie di lavoratori con accesso prioritario D) “lavoratrici e lavoratori che hanno compiuto 65 anni”.

Successivamente, con circolare n. 101947 del 17/07/2024, sono state disposte indicazioni operative di dettaglio in tema di permessi brevi e “debito estivo” nel lavoro a distanza.

Con circolare prot. n. 124278 del 10/09/2024 si è inteso dare “strutturalità” allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità a distanza: andando ad impartire il nuovo termine temporale dei singoli accordi individuali (agile e da remoto), viene previsto che alla scadenza, fatte salve diverse disposizioni in merito, nuovi accordi possono avere un orizzonte temporale massimo di 6 mesi. Tale cadenza temporale, infatti, ha consentito e consente di allineare gli accordi individuali - per entrambi gli istituti - alla periodicità, contrattualmente prevista, delle verifiche dell'idoneità del luogo di lavoro nel lavoro da remoto.

3.2.4 Nuovo CCNL relativo al personale dell'area delle Funzioni Locali triennio 2019 - 2021

In data 16/07/2024 è stato sottoscritto il nuovo Contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale dirigente dell'area funzioni locali triennio 2019 - 2021 il quale, al Titolo III – Capo I, prevede per la prima volta una disciplina generale per il lavoro agile anche per il personale di tale Area.

Anche a seguito del CCDI di Area sottoscritto in data 13/01/2025 (e del confronto con le rappresentanze sindacali del 20/01/2025), in merito ai *“criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile, i criteri generali per l'individuazione dei processi e delle attività di lavoro, con riferimento al lavoro agile, nonché i criteri di priorità per l'accesso allo stesso; i presenti criteri sono applicabili anche ai segretari”*, è stato ritenuto di non modificare i criteri già contenuti nel regolamento interno per il lavoro agile approvato con Deliberazione GC n° 431 del 28/05/2024.

3.2.5 Applicazione del lavoro a distanza: annualità 2025

Deve innanzi tutto rammentarsi come, con circolari interne in atti AC. prot. n. 40775 e 40780 del 23 marzo 2023 (per come quest'ultima integrata con circolare prot. n. 115167/2023) sono state rispettivamente impartite -e successivamente confermate e richiamate- le disposizioni applicative per il lavoro agile e per il lavoro da remoto.

Per quanto riguarda, in particolare, il lavoro agile, ai sensi di quanto previsto dall'art. 4, co.1, lett. b) punto 2 del Decreto della Presidenza del CDM – Dipartimento della funzione pubblica n. 132 del 30/06/2022, è sempre stato previsto che per ciascun lavoratore l'esecuzione della prestazione lavorativa deve avvenire, tenuto conto del periodo considerato nell'accordo individuale, prevalentemente in presenza, salvo espresse deroghe previste nella disciplina interna.

Nel corso del 2025, poi, con circolari interne in atti AC. prot. n. 31519/2025 e n. 117050/2025, in linea con quanto già precedentemente stabilito (rif.to circolare in atti AC. Prot. n. 124278/2024), sono state cadenzate, fatte salve diverse disposizioni in merito, le nuove durate degli accordi individuali di lavoro a distanza aventi un orizzonte temporale massimo di 6 mesi (prossima scadenza 31/03/2026)

Nel corso dell'annualità 2025 l'applicazione del lavoro agile ha fatto registrare i seguenti dati:

Mese/anno	Donne	Uomini	Complessivo
gennaio 2025	271	108	379
febbraio 2025	262	106	368
marzo 2025	287	111	398
aprile 2025	277	105	382
maggio 2025	264	108	372
giugno 2025	258	104	362
luglio 2025	262	90	352

agosto 2025	238	89	327
settembre 2025	254	100	354
ottobre 2025	278	116	394
novembre 2025	282	99	381
dicembre 2025	271	99	370
VALORE MEDIO	267	103	370 (34,23%)*

**su n. 1081 dip. a tempo indeterminato al 31/12/2025*

Mediamente, nell'annualità considerata, hanno usufruito del lavoro agile n. 370 dipendenti: si registra, rispetto all'anno 2024 (n. 348), un incremento del 6,32 % circa, a fronte di una diminuzione del personale dipendente pari al – 4,42%. Nello specifico: delle unità di personale che nel corso del 2026 ha svolto la prestazione lavorativa nell'ente (considerato, pertanto, anche chi, *medio tempore*, ha cessato il proprio rapporto di lavoro nel corso dell'anno), hanno usufruito del lavoro agile: di media n. 267 donne su un totale di 705 (pari al 37,87%) e, di media, n. 103 uomini su un totale di 376 (pari al 27,39%).

I dati, si segnala, sono al lordo della distinzione di personale adibito ad attività smartabile/non smartabile.

Sul lavoro da remoto, nello specifico, è stato svolto un percorso di approfondimento con gli uffici tecnici, e poi di informativa con le OOSS, in merito alle modalità di verifica dell'idoneità dei luoghi di lavoro, come previsto dall'art. 68 CCNL 2019-2021.

In specie, per consentire l'attivazione del LAVORO DA REMOTO, è stato stabilito il preventivo e necessario accesso al domicilio prescelto dal lavoratore finalizzato alla verifica della sua idoneità anche ai fini della valutazione del rischio di infortuni.

Il Servizio di Prevenzione e Protezione ha constatato come la modalità di verifica dell'idoneità del domicilio di lavoro mediante sopralluogo fisico in loco fosse del tutto equiparabile a quella effettuata con sopralluogo virtuale mediante videochiamata. Preso atto di quanto rappresentato dal SPP, con circolare interna in atti AC prot. n. 115167 del 04/09/2023 (rif.to Decisione Giunta Comunale n. 175 del 22/08/2023) sono state adottate specifiche disposizioni applicative in tema di verifica di idoneità del domicilio di lavoro da remoto mediante accesso virtuale dei tecnici comunali: ricevuta la documentazione tecnica, l'ufficio competente effettua la verifica preliminare della stessa ed in caso positivo programma, d'accordo con il richiedente, il sopralluogo (fisico o virtuale) del domicilio di lavoro.

Di seguito si riportano i dati in tema di attivazione del lavoro da remoto nell'Ente nel corso dell'annualità 2025:

PERSONALE CHE HA ATTIVATO IL LAVORO DA REMOTO		
Mese/anno	Donne	Uomini
gennaio 2025	5	1
febbraio 2025	5	1
marzo 2025	5	1
aprile 2025	5	0
maggio 2025	5	0
giugno 2025	5	0
luglio 2025	5	0
agosto 2025	5	0
settembre 2025	5	0
ottobre 2025	5	0
novembre 2025	6	0
dicembre 2025	6	0

Infine, in tema di lavoro a distanza, si dà contezza di come il Comune di Livorno, sin dal 2020, da un lato abbia adottato ogni adempimento al fine di dotare l'Ente ed i lavoratori di soluzioni tecnologiche tese a garantire la più assoluta sicurezza e riservatezza dei dati e delle informazioni e dall'altro, nell'ottica di consentire il miglior svolgimento della prestazione lavorativa, ha fornito ai propri dipendenti “apparati digitali e tecnologici” adeguati al lavoro in tali modalità che nel 2024 hanno registrato i seguenti numeri: n. 500 personal computer e n. 30 tablet, con relative sim, per lo svolgimento di riunioni da remoto.

3.3 Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale

3.3.1 Premessa

Con il DUP 2026-2028 di cui alla Deliberazione di Consiglio n.247 del 19/12/2025 ed il Bilancio di Previsione finanziario 2026/2028 di cui alla Deliberazione di Consiglio n. 248 del 19/12/2025 sono state approvate, tra l'altro, le Linee di indirizzo per i Piani Triennali dei Fabbisogni di Personale - PTFP e le risorse finanziarie da destinare ai fabbisogni di personale.

Tali Linee di Indirizzo ripropongono quelle di cui alla deliberazione C.C. n. 114 del 25/07/2024 (primo documento di programmazione dell'attuale mandato amministrativo), e costituiscono lo specifico documento programmatico in materia per l'amministrazione in carica per come di seguito specificate:

1. attuare una politica assuntiva che, con anche il meccanismo del turn over, consenta il mantenimento di una sostanziale e tendenziale totale copertura della dotazione organica;
2. dotare l'Amministrazione di graduatorie concorsuali proprie onde creare un sistema virtuoso di capacità di risposta immediata al turn over;
3. utilizzare il meccanismo del turn over non come mero automatismo di sostituzione di unità di personale cessate ma come anche occasione e leva manageriale per una riorganizzazione, ove possibile, della modalità gestionale dei servizi. A questo fine il supporto formativo di autorevoli istituzioni universitarie e/o associazioni/centri di studio ministeriali può rappresentare un serio percorso propedeutico e funzionale ad una fase di approfondita analisi dei processi produttivi interni in modo tale da definire un "dimensionamento ottimale" delle risorse necessarie anche in tema di personale;
4. continuare a sviluppare un sistema di contrattazione decentrata che, nel rispetto della diversità dei ruoli e delle reciproche prerogative, veda nell'interlocuzione, nel confronto e nella contrattazione con il sindacato un vero valore aggiunto e non un mero adempimento normativo e/o contrattuale;
5. continuare a promuovere una politica di formazione del personale che, in ragione della centralità della persona/dipendente, oltre a quella obbligatoria per legge, abbia come obiettivo la crescita continua delle competenze: reskilling (nell'accezione di maturare nuove competenze più aderenti alle nuove sfide della Pubblica Amministrazione) e upskilling (nell'accezione di ampliare le proprie capacità così da poter crescere e professionalizzare il proprio contributo);
6. implementare lo sviluppo di un clima organizzativo baricentrato su una concezione che vede l'efficienza organizzativa e la qualità produttiva strettamente correlate anche al benessere individuale di ogni singolo lavoratore. Da questo punto di vista l'ulteriore sviluppo ove possibile di istituti "nuovi nella Pubblica Amministrazione" quali ad esempio il lavoro agile ed il lavoro da remoto, l'attuazione ove possibile di forme maggiori di flessibilità nell'organizzazione del tempo lavoro e la previsione di misure tipiche di un welfare aziendale rappresentano importanti elementi di intervento.

Funzionale a tutto ciò una concezione che anima e indirizza una gestione delle politiche assuntive ancorata ad una modalità programmatico/attuativa strutturalmente ispirata ai principi del dinamismo e della flessibilità: in questa prospettiva anche il presente Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale viene concepito non come

un documento radicalmente statico ma al contrario come un documento che, in corso di attuazione ed in coerenza con le sei linee di azione sopra riportate, di volta in volta possa essere variato in funzione della, al momento, più efficiente combinazione possibile tra evoluzione normativa, fabbisogni di organico, compatibilità economico-finanziaria con il Bilancio dell'Ente, reale dinamica pensionistica interna, capacità finanziarie assuntive normativamente previste.

Con l'approvazione del DUP 2026-2028 e del Bilancio di previsione 2026-2028, come detto, sono state previste le risorse finanziarie da destinare ai fabbisogni di personale secondo il prospetto riepilogativo della dotazione economica che viene, al netto IRAP, ad essere così modulato:

VOCI TEMPO INDETERMINATO (al netto IRAP)	2026	2027	2028
Assegni al personale T.I.	25.366.810,00 €	24.791.423,00 €	24.260.681,00 €
Oneri al personale T.I.	7.242.219,00 €	7.085.677,00 €	6.944.263,00 €
TOTALE Assegni e oneri	32.609.029,00 €	31.877.100,00 €	31.204.944,00 €
Piano assuntivo anno in corso - Assegni (T.O. cap 1817/11)	195.614,00 €	714.549,00 €	1.287.706,00 €
Piano assuntivo anno in corso - Oneri (T.O. cap 1817/12)	58.289,00 €	204.720,00 €	368.269,00 €
TOTALE Piano assuntivo anno in corso	253.903,00 €	919.269,00 €	1.655.975,00 €
Trascinamento Assunzioni anno precedente (cap 1817/21)	582.627,00 €	817.266,00 €	817.266,00 €
Trascinamento Assunzioni anno precedente (cap 1817/22)	162.553,00 €	229.846,00 €	229.846,00 €
TOTALE Trascinamento Assunzioni anno precedente	745.180,00 €	1.047.112,00 €	1.047.112,00 €
TOTALE	33.608.112,00 €	33.843.481,00 €	33.908.031,00 €

3.3.2 Le facoltà assunzionali: il quadro normativo

Risulta, a questo punto, opportuno rammentare come le facoltà assunzionali dei Comuni siano sostanzialmente riconducibili a due parametri normativi:

- il Decreto Ministeriale 17/03/20220 “*Misure per la definizione delle capacità assunzionali di personale a tempo indeterminato dei Comuni*” che fissa il parametro del cosiddetto “**valore soglia**” e del correlato “**tetto di spesa massimo**”;
- la Legge 27 dicembre 2006, n. 296 “*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge finanziaria 2007)*” che all'art. 1, commi 557/557-bis/557-ter/557 quater fissa il parametro della cosiddetta “**spesa netta**”.

IL VALORE SOGLIA E IL TETTO DI SPESA MASSIMO

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

Tali disposizioni normative - DM 17/03/2020 *“Misure per la definizione delle capacità assunzionali di personale a tempo indeterminato dei comuni”* (pubblicato nella GU n.108 del 27- 04-2020) e Circolare interministeriale 13/05/2020 *“Circolare sul decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione, attuativa dell'art. 33 c.2, del decreto legge n. 34 del 2019, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 58 del 2019, in materia di assunzioni di personale da parte dei Comuni”* (pubblicata nella GU n. 226 del 11/09/2020) – hanno marcato un significativo ed incisivo cambiamento nella definizione delle capacità assuntive degli Enti.

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

Il decreto delinea capacità differenziate con conseguente classificazione degli enti in 3 diverse fasce attraverso la misurazione del suddetto rapporto spesa di personale/entrate correnti rispetto a valori soglia. Il Comune di Livorno, in sede di avvio della nuova disciplina, era risultato “virtuoso” in quanto, stante il valore del rapporto spesa di personale/entrate correnti pari a 22,87%, si collocava ben al di sotto del valore soglia corrispondente alla fascia demografica di riferimento, pari a 27,6%.

Questo posizionamento ha consentito di effettuare assunzioni a tempo indeterminato che comportano un incremento di spesa rispetto a quello corrispondente alla spesa di personale del rendiconto 2018 entro percentuali massime differenziate per ciascuno degli anni compresi nell'intervallo 2020-2024 per la fascia demografica di riferimento: + 7% per l'anno 2020; +12% per l'anno 2021; + 14% per l'anno 2022; +15% per l'anno 2023; +16% per l'anno 2024.

Lo sviluppo del calcolo di tali incrementi percentuali rispetto alla spesa di personale del rendiconto 2018 porta a definire per ciascuno degli anni di riferimento la spesa massima raggiungibile ed i margini di capacità assuntiva. Il sistema dinamico così profilato obbliga, però, ad aggiornare in ciascun anno il corretto posizionamento rispetto al valore soglia di riferimento ed al correlato tetto di spesa massimo, sulla base del valore del rapporto spese di personale/entrate correnti, onde verificare il permanere o meno di capacità assuntive dell'Ente. Da questo punto di vista l'approvazione del Rendiconto dell'esercizio precedente marca, quindi, come già detto, ogni anno, con una dinamica di aggiornamento a scorrere, uno snodo procedurale amministrativo fondamentale nel (ri)calcolo dei margini assuntivi.

Pertanto, a decorrere dall'annualità 2025, ha cessato di avere efficacia l'art. 5 del DM 17 marzo 2020 *“Percentuali massime annuali di incremento del personale in servizio”* ai sensi del quale in sede di prima applicazione e fino al 31 dicembre 2024 era disposto, oltre al rispetto del valore soglia di riferimento della classe demografica, anche il rispetto di una percentuale massima incrementale della spesa per ciascuna annualità e pertanto il ricalcolo aggiornato ha nel 2025 come unico parametro di riferimento da rispettare la percentuale massima della soglia della fascia demografica ovvero il 27,6% unitamente alla correlata voce di tetto di spesa massimo.

LA SPESA NETTA

Ai sensi dell'art. 1, comma 557-quater, della Legge 296/2006 (Legge finanziaria 2007) introdotto dall'art.3 comma 5-bis del decreto legge 24 giugno 2014, n-90 *“Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari”* convertito con modificazioni dalla Legge 11 agosto 2014, n.114: *“Ai fini dell'applicazione del comma 557, a decorrere dall'anno 2014 gli enti assicurano, nell'ambito della programmazione triennale dei fabbisogni di personale, il contenimento delle spese di personale con riferimento al valore medio del triennio precedente alla data di entrata in vigore della presente disposizione”*.

Per il Comune di Livorno tale valore (media 2011/2013) si attesta a € **48.576.299,00**.

3.3.3 La situazione congiunturale del Comune di Livorno

IL PARAMETRO DEL VALORE SOGLIA E DEL TETTO DI SPESA MASSIMO

Con l'approvazione dell'ultimo Rendiconto relativo all'esercizio finanziario 2024 avvenuta con deliberazione C.C. n. 67 del 29/04/2025 la **percentuale di valore soglia** del Comune di Livorno risulta oggi attestata al **26,59%** (al netto degli arretrati contrattuali di cui al nuovo CCNL 2019/2021 ex DL. n. 36/2022 convertito con Legge n. 79/2022) e dunque sempre al di sotto della soglia della fascia demografica di riferimento (**27,6%**). Sulla base di tale valore soglia, nel 2026, il **tetto di spesa massimo** si attesta a € **50.138.693,43**.

Ad oggi le risorse stanziare nel bilancio 2026/2028, annualità 2026, e computabili ai fini del DM 17/03/2020, al lordo delle spese neutralizzabili, quotano € 50.626.190,81; l'ammontare delle spese neutralizzabili per legge e/o per pareri Corti dei Conti è pari a complessivi € 809.045,49.

Residua quindi un margine di spesa massimo per assunzioni pari a € **321.548,11**.

IL PARAMETRO DELLA SPESA NETTA

Con riferimento ai commi 557/557-bis/557-ter/557 quater, dell'art. 1 della Legge 27 dicembre 2006, n. 296 (Legge finanziaria 2007), per come modificato dall'art. 76 della Legge 6 agosto 2008, n. 133, e dall'art. 3 comma 5-bis del Decreto-legge 24 giugno 2014, n-90 convertito con modificazioni dalla Legge 11 agosto 2014, n.114, questi i **parametri di spesa netta**:

Esercizio 2026: € 43.818.869,59;

Esercizio 2027: € 43.322.338,36;

Esercizio 2028: € 42.647.850,36.

Tali valori, rispetto alla media del triennio 2011/2013 (€ **48.576.299,00**), evidenziano quindi un margine pari rispettivamente a:

Esercizio 2026: € -4.757.429,41;

Esercizio 2027: € -5.253.960,64;

Esercizio 2028: € -5.928.448,64.

IL RISPETTO DEI PARAMETRI

Conclusivamente, quindi, in questa fase, nel 2026, nelle more dell'approvazione del Rendiconto 2025 che renderà necessario come ogni anno un aggiornamento a scorrere dei dati, stanti:

- il **rispetto** del parametro del **valore soglia: 26,59% su 27,6%**;
- il rispetto del tetto di **spesa massimo**, al netto delle spese neutralizzabili: **€ 49.817.145,32 su 50.138.693,43**, con un margine pari a **€ 321.548,11**.
- il **rispetto** del parametro della **spesa netta: € 43.818.869,59 su € 48.576.299,00**;

3.3.4 La composizione del personale dell'Ente a Tempo Indeterminato al 31/12/2025

Al 31/12/2025 risultavano in servizio n. 1081 dipendenti a Tempo Indeterminato di cui 376 uomini, pari al 34,78%, e 705 donne, pari al 65,22% (comprensivi di n. 5 unità assunte tramite le procedure di mobilità esterna).

Di seguito la tabella riepilogativa del personale dell'Ente a Tempo Indeterminato al 31/12/2025 suddiviso per area di inquadramento e profilo professionale:

Unità	Profilo	Area (ex Categoria)	Età Media
16	DIRIGENTE	QUD	56
166	AMMINISTRATIVO	FEQ (D)	52
268		IS (C)	
22		OE (B)	
90	TECNICO	FEQ (D)	50
63		IS (C)	
13		OE (B)	
29	VIGILANZA	FEQ (D)	50
165		IS (C)	
23	INFORMATICO	FEQ (D)	55
6		IS (C)	
3	BIBLIOTECARIO	FEQ (D)	46
4	COORDINATORE PEDAGOGICO	FEQ (D)	45
48	SOCIO PEDAGOGICO	FEQ (D)	46
34	EDUCATORE	FEQ (D)	44
22		IS (C)	
39	INSEGNANTE	FEQ (D)	47
44		IS (C)	
7	SERVIZI ALLA PERSONA	OE (B)	59
19	SERVIZI GENERALI	OE (B)	59
1081			51

Area	Unità	% sul totale
QUD	16	1,48%
FEQ (ex D)	436	40,33%
IS (ex C)	568	52,54%
OE (ex B)	61	5,64%
Totale	1081	100,00%

Composizione di Genere		
Donne	705	65,22%
Uomini	376	34,78%
Totale	1081	100,00%

Le dinamiche assuntive realizzate nel mandato precedente hanno determinato una vera e propria “rivoluzione” della composizione del corpo di lavoro dell’Ente, generando un vero e proprio “ribaltamento” in termini di *skill mix change*, che ha visto contrapporsi ad una riduzione percentuale dell’area ex categoria B pari a -13,39% un sostanziale pari aumento delle aree ex categoria C e D complessivamente aumentate di + 13,56%.

Di seguito i dati riportati in termini assoluti e percentuali:

Skill Mix Change 2019/2025						
Area	2019	31/12/2025	Differenza	2019	31/12/2025	Variazione
QUD	12	16	4	1,17%	1,48%	0,32%
FEQ (ex D)	271	436	165	26,31%	40,33%	14,02%
IS (ex C)	546	568	22	53,01%	52,54%	-0,47%
OE (ex B)	196	61	-135	19,03%	5,64%	-13,39%
OP (ex A)	5	0	-5	0,49%	0,00%	-0,49%
Totale	1030	1081	51	100,00%	100,00%	

3.3.5 La decisione assunta dalla Giunta Comunale

Con Deliberazione Giunta Comunale n. 772 del 14/10/2025 di approvazione della nuova dotazione organica 2025-2027 e della programmazione assuntiva 2025-2027 nell'ambito dei margini assuntivi consentiti dalla normativa nazionale (+**30 unità di personale**) l'Amministrazione ha stabilito di attuare la seguente programmazione di reclutamento a seguito di specifica elaborazione di indirizzi politici (rif.to Decisione GC n. 217 del 09 settembre 2025):

n. 3 unità profilo “Amministrativo”: n. 2 area FEQ; n. 1 area IS;

n. 5 unità profilo “Tecnico”: n. 1 dirigente QUD, ex art. 110, co.1 TUEL; n. 1 unità ex art. 90, TUEL; n. 3 unità Area FEQ;

n. 15 unità destinate ai servizi educativi: n. 7 unità profilo “Insegnante”; n. 6 unità profilo “Educatori”; n. 2 unità profilo “Coordinatore Pedagogico”;

n. 3 unità profilo “Vigilanza” area IS;

n. 2 unità profilo “Informatico” (n. 1 ex art. 90 TUEL; n. 1 area FEQ);

n. 2 unità messi comunali area OE.

A tale proposito questa la situazione aggiornata:

1. sono state espletate le procedure di mobilità volontaria esterna, ai sensi dell’art. 30 del D.lgs. n.165/2001 e ss.mm.ii., per la copertura di n. 19 posti a tempo indeterminato per il reclutamento delle seguenti figure:
 - n. 2 unità profilo professionale “amministrativo” Area dei Funzionari e dell’Elevata Qualificazione: ad esito della procedura sono state assunte n. 2 unità di personale (una unità in servizio dal 31/01/2026);
 - 1.2) n. 3 unità profilo professionale “tecnico” Area dei Funzionari e dell’Elevata Qualificazione: ad esito della procedura sono state assunte n. 2 unità di personale;
 - 1.3) n. 2 unità area “operatore esperto” per servizio messo comunale: ad esito della procedura sono state assunte n. 2 unità di personale;
 - 1.4) n. 2 unità profilo professionale “coordinatore pedagogico” Area dei Funzionari e dell’Elevata Qualificazione e con Determinazione n. 9359 del 20/11/2025 è stato ammesso alla procedura 1 candidato e la procedura è in corso di svolgimento;
 - 1.5) n. 7 unità profilo professionale “insegnanti servizi educativo scolastici” area dei funzionari e dell’elevata qualificazione: con determinazione n. 9359 del 20/11/2025 nessun candidato è stato ammesso alla procedura;
 - 1.6) n. 3 unità profilo professionale “vigilanza” Area Istruttore; con Determinazione n. 9359 del 20/11/2025 sono stati ammessi alla procedura 12 candidati e la procedura sarà svolta entro il mese di maggio 2026;
2. con ordinanza sindacale n. 366 del 26/11/2025 è stato conferito l'incarico ex art. 110 comma 1 TUEL di Direzione del “Settore Transizione tecnologica e smart city” a far data dal 01/12/2025 e fino alla scadenza del mandato amministrativo;
3. con determinazione n. 8890 del 06/11/2025, preso atto della professionalità individuata dal Sindaco, si è provveduto alla conseguente assunzione, ex art. 90 d.lgs. n. 267/2000, con decorrenza 1° dicembre 2025 e fino al termine del mandato amministrativo, con rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato, inquadrato dell'Area dei Funzionari ed EQ, quale “Collaboratore Informatico con funzioni di supporto specialistico e strategico nell'attuazione delle politiche di innovazione digitale”.
4. residua di essere individuata n. 1 unità, profilo professionale “Tecnico” per incarico ex art. 90;

5. relativamente alle 2 procedure concorsuali (n. 1 unità profilo professionale “Amministrativo” area IS e n. 1 unità profilo professionale “Informatico” area FEQ) in data 18 dicembre 2025 sono stati pubblicati su Inpa i relativi bandi di concorso.

3.3.6 Le previste cessazioni nel Triennio 2026-2028

Un dato utile è rappresentato anche dalle previsioni di cessazioni nel prossimo triennio basandoci al momento sull'unico riferimento possibile del limite di età. Da questo punto di analisi nel prossimo triennio sono previste n. **68 cessazioni** per limiti di età di cui per profili:

CESSAZIONI PER LIMITI DI ETÀ			
AREA E PROFILO	ANNO 2026	ANNO 2027	ANNO 2028
Dirigente QUD	0	0	1
Totale QUD			1
Area FEQ ex D			
Amministrativo	1	4	4
Tecnico		1	1
Informatico		1	
Vigilanza	1	1	
Bibliotecario			
Insegnante servizi scol.ci P.I.			
Educatore			
Socio Pedagogico	1	1	
Coordinatore Pedagogico			
Totale FEQ	3	8	5
Area IS ex C			
Amministrativo	7	5	5
Tecnico	1		2
Informatico			
Vigilanza	3	6	3
Insegnante servizi scol.ci P.I.	1		
Educatore servizi Educ. Scol.ci			
Totale IS	12	11	10
Area OE ex B			
Servizi Generali	1	1	1
Amministrativo	5	3	4
Tecnico		1	1
Servizi alla Persona	1		
Totale OE	7	5	6
TOTALE GENERALE	22	24	22

3.3.7 La programmazione per assunzioni a tempo determinato

Nell'ambito della programmazione assuntiva 2026/2028 relativa ad assunzioni a tempo determinato si individuano le seguenti figure:

1. Insegnanti di religione cattolica: n. 3 unità, con risorse proprie del Comune;
2. Assunzioni, in situazioni di motivata urgenza, di personale a tempo determinato in sostituzione di personale a tempo indeterminato assente dal servizio, con risorse proprie del Comune;
3. n. 12 unità di personale a tempo determinato con profilo professionale Socio – Pedagogico – Area dei Funzionari EQ, in scadenza in date varie nel 2026, a valere sul Fondo Povertà Quota servizi 2023;
4. nell'ambito e con risorse del “Programma “PN Inclusione e lotta alla povertà 2021-2027” per il sostegno congiunto a titolo del Fondo Europeo di sviluppo regionale e del Fondo sociale europeo Plus nell'ambito dell'obiettivo “Investimenti a favore dell'occupazione e della crescita” per l'Italia a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Direzione Generale per la lotta alla povertà e per la programmazione sociale, di cui alla Deliberazione G.C. n. 217/2025:
 - n. 2 funzionari contabili (Area EQ);
 - n. 4 psicologi (Area EQ);
 - n. 5 educatori (Area EQ).

3.3.8 La programmazione assuntiva di personale a tempo indeterminato 2026/2028

La programmazione assuntiva di seguito declinata è stata predisposta previa una preliminare rilevazione dei fabbisogni di personale compiuta ad inizio del 2026 (rif.to nota in atti AC prot. n. 4905 del 14/01/2026) nonché della ricognizione della inesistenza di eccedenze di personale ex art. 33 D.lgs. 165/2001 di cui alla Deliberazione GC n. 7/2026.

La programmazione attuale è stata elaborata, anche a seguito della Decisione GC n. 236/2025, sulla base degli attuali parametri e vincoli normativi nazionali che dovranno poi, in corso d'anno, essere aggiornati a scorrere con l'approvazione del rendiconto 2025.

Ne consegue un possibile necessario aggiornamento della programmazione anche sulla base del monitoraggio dell'andamento della spesa in ragione dell'applicazione del nuovo CCNL di comparto.

In questa fase, relativamente alle annualità 2027 e 2028 la programmazione è da intendersi declinata con la copertura dei *turn over* per cessazioni.

Relativamente, invece, all'annualità 2026 di seguito il prospetto riepilogativo.

P.T.F.P. 2026/2028 - ANNUALITA' 2026 (in attesa approvazione rendiconto 2025)

AREA E PROFILO	Nuova Dotazione Organica 2026-2028 Dal 01/02/2026	Personale in servizio al 01/02/2026	Cessazioni 2026 dal 01/02/2026	P.T.F.P. 2026		Totale
				Residuo Programmazione Assuntiva (rif. DGC 772/2025)	Nuova Programmazione Assuntiva Annualità 2026	
Dirigente QUD	22	21	0	1	0	
Totale QUD	22	21	0	1	0	1
Area FEQ ex D						
Amministrativo	163	163	1	1	1	2
Tecnico	93	91	0	2	0	2
Informatico	25	24	0	1	0	1
Vigilanza	29	29	1	0	1	1
Bibliotecario	3	3	0	0	0	0
Insegnante servizi scol.ci P.I.	46	39	0	7	1	8
Educatore	35	34	0	0	1	1
Socio Pedagogico	48	48	1	0	1	1
Coordinatore Pedagogico	6	4	0	2	0	2
Totale FEQ	448	435	3	13	5	18
Area IS ex C						
Amministrativo	271	270	7	1	6	7
Tecnico	62	62	1	0	1	1
Informatico	6	6	0	0	0	0
Vigilanza	173	165	3	3	8	11
Insegnante servizi scol.ci P.I.	44	44	1	-	-	-
Educatore servizi Educ. Scol.ci	28	22	0	6	-	6
Totale IS	584	569	12	10	15	25
Area OE ex B						
Servizi Generali	19	19	1	0	0	0
Amministrativo	21	21	4	0	0	0
Tecnico	13	13	0	0	0	0
Servizi alla Persona	7	7	1	0	0	0
Totale OE	60	60	6	0	0	0
TOTALE GENERALE	1114	1085	21	24	20	44

3.4 Formazione del personale

3.4.1 Premessa

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

La valenza della formazione è duplice: rafforza le competenze individuali dei singoli, in linea con gli standard europei e internazionali, e potenzia strutturalmente la capacità amministrativa, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi a cittadini e imprese. Affinché il processo di pianificazione degli interventi formativi possa concretamente raggiungere gli obiettivi sopra richiamati, a prescindere dagli adempimenti previsti anche dai contratti nazionali, occorre programmare gli interventi formativi secondo logiche strutturali, ossia con una temporalità di medio e lungo periodo nell'interno di percorsi definiti ed improntati al miglioramento continuo delle conoscenze e delle competenze, nonché disporre delle risorse finanziarie adeguate al fabbisogno.

Preme inoltre richiamare, come obiettivo strategico di progressivo raggiungimento, la direttiva del **Ministro per la Pubblica Amministrazione del 16 gennaio 2025** in materia di formazione e valorizzazione del capitale umano nella Pubblica Amministrazione, recante *“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”*. Questo documento strategico si collega agli atti di indirizzo precedenti, dedicati al rafforzamento delle competenze e alla misurazione della performance, e ribadisce l'importanza della formazione come leva essenziale per la crescita dei dipendenti pubblici e il miglioramento dei servizi offerti ai cittadini. In particolare, viene, tra l'altro, specificato come *“La promozione della formazione costituisce, quindi, uno specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno”*.

3.4.2 Il Piano della Formazione 2026-2028

Sulla base di queste premesse, anche a livello operativo di Amministrazione Comunale, la formazione del personale intende continuare ad integrare gli interventi definiti a livello nazionale per i dipendenti pubblici nell'ambito delle iniziative di formazione finanziate con risorse a valere sul PNRR, con ulteriori interventi di formazione specialistica messi a punto direttamente dal Comune calibrati sulle esigenze specifiche degli Uffici. Un modello sinergico, quello del Comune di Livorno, che mira ad accrescere il know-how necessario a migliorare concretamente l'azione amministrativa in contesti resi sempre più dinamici dagli interventi del legislatore, oltre che da eventuali mutamenti nei contesti organizzativi.

Di seguito le sette macro-linee di azione fatte proprie dall'Amministrazione comunale qualificanti il Piano della Formazione 2026-2028:

1. **PA 110 e lode.** Grazie a un Protocollo d'Intesa siglato il 7 ottobre 2021 tra il Ministero della Pubblica Amministrazione e il Ministero dell'Università e Ricerca con la collaborazione della CRU, l'Associazione delle Università Italiane, i dipendenti pubblici possono iscriversi a condizioni agevolate a corsi di laurea, master e corsi di specializzazione di interesse per le attività delle amministrazioni pubbliche attivati dalle Università aderenti nell'ambito di accordi di collaborazione ai sensi dell'art. 15 della L. 241/90. Il Piano della Formazione 2026/2028 prevede, tra le varie azioni, anche quella della PA 110 e Lode. Nello specifico il Comune di Livorno procederà al finanziamento e all'iscrizione del personale interessato e selezionato ai corsi di specializzazione o master universitari di primo o secondo livello delle Università convenzionate per PA 110 e Lode. L'iniziativa del Comune di Livorno assume ovviamente carattere integrativo (e quindi non sostitutivo) rispetto alla facoltà di ogni singolo dipendente di accedere in autonomia alle agevolazioni previste a livello ministeriale. Con specifica circolare saranno resi noti termini, condizioni e modalità di presentazione delle candidature da parte di tutti i dipendenti/dirigenti che fossero interessati a presentare la propria manifestazione di interesse.
2. **“Syllabus per la formazione digitale”.** Il processo di semplificazione e riorganizzazione della Pubblica Amministrazione è strettamente collegato al rafforzamento delle conoscenze e delle competenze del proprio personale; le transizioni amministrativa, digitale ed ecologica sono, infatti, possibili soltanto attraverso un grande investimento sul capitale umano. In un contesto dominato dall'uso massivo delle nuove tecnologie assumono particolare rilievo delle skills digitali. L'iniziativa costituisce il primo fondamentale intervento di assessment e formazione digitale per i dipendenti comunali al quale tutti i dipendenti sono chiamati a prendere parte. In questo contesto, la Direttiva “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”, adottata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione in data 23/03/2023, mira a fornire indicazioni metodologiche e operative alle amministrazioni per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative al fine di promuovere lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze del proprio personale. Attraverso la piattaforma “Syllabus, Nuove competenze per le pubbliche amministrazioni” (<https://www.syllabus.gov.it/syllabus/>) del Dipartimento della funzione pubblica, ciascuna amministrazione pianifica la formazione del proprio personale.

Come nelle passate annualità, con l'assegnazione a tutti i dipendenti dei percorsi formativi, ad esempio, sul Nuovo Codice degli Appalti e sull'Intelligenza Artificiale, sarà monitorato l'eventuale ampliamento del catalogo dell'offerta formativa di Syllabus ed i nuovi percorsi formativi dedicati saranno assegnati ai dipendenti pubblici interessati dalla materia, col fine di un continuo accrescimento, sviluppo delle competenze e condivisione di buone pratiche da parte del personale della Pubblica Amministrazione. L'Amministrazione Comunale, inoltre, fa propria la Direttiva in materia di “riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme” del 29 novembre 2023 del Ministro della Funzione Pubblica che individua “nella formazione e nella sensibilizzazione le leve abilitanti essenziali per affermare una cultura organizzativa orientata al superamento degli stereotipi sessisti sul luogo di lavoro”. Tra le azioni previste, anche l'adozione e l'attuazione di Codici etici e di condotta, e il ricorso agli strumenti di formazione messi a disposizione dal

Dipartimento della funzione pubblica, tra cui il corso “RIFORMA-Mentis” erogato tramite la piattaforma Syllabus. Sempre in ambito digitale, in aggiunta all'iniziativa in questione, il Comune di Livorno ha informato i propri dipendenti, con circolare nota prot. 0130223/2024, dell'iniziativa “Accademia dei Comuni digitali” finalizzata a specializzare le competenze su temi connessi alla trasformazione digitale in modo operativo e funzionale anche rispetto alle attività quotidiane.

3. **Valore PA.** Già dal 2016 il Comune aderisce annualmente ai percorsi formativi promossi da INPS ed erogati da riconosciuti prestigiosi soggetti convenzionati (Università, Enti di ricerca, Agenzie formative). L'obiettivo è quello di offrire ai dipendenti del Comune selezionati da INPS, in base alle rispettive competenze lavorative, la possibilità di prendere parte a percorsi formativi di alto livello (da 40 a 80 ore), organizzati da parte delle Università italiane e svolti a titolo gratuito.
4. **Corsi Alta Formazione.** Proseguire, in collaborazione con Formez PA, SDA Bocconi, Università di Perugia, PoliMi ed altre autorevoli istituzioni universitarie, lo svolgimento di corsi di alta formazione che consentano, oltre ai tradizionali percorsi di accrescimento professionale, di valorizzare il personale del Comune e creare un nuovo tessuto manageriale, coerentemente agli obiettivi operativi del DUP. Si intende così proseguire la formazione accrescendo le conoscenze e competenze dei destinatari, finanziando appositi corsi di formazione specifica professionalizzanti in settori strategici dell'amministrazione ed anche in tema cultura organizzativa e management aziendale in linea con le passate annualità, nel rispetto di quanto previsto dagli intervenuti cambiamenti normativi e in coerenza con le scelte di sviluppo dell'Amministrazione Comunale.
5. **Corsi per la sicurezza.** L'importanza di pianificare la formazione secondo una prospettiva pluriennale si estende anche alla formazione sulla sicurezza nei luoghi di lavoro di cui al D.Lgs 81/2008. Si evidenzia che, in analogia alla sperimentazione già attuata sull'affidamento dei corsi sulla sicurezza a carattere pluriennale e, quindi, per la durata di n. 36 mesi oltre alla proroga tecnica, per consentire la continuità del servizio e l'ottimizzazione delle risorse disponibili, si procederà nei primi mesi del 2026 ad avviare una nuova procedura di gara, alla luce anche delle nuove linee guida approvate dalla Conferenza Stato-Regioni, al fine di ampliare l'offerta formativa e realizzarla con percorsi formativi modulati su edizioni plurime. Gli interventi formativi in materia di sicurezza prevedono altresì gli esami in materia di idoneità tecnica presso i VVFF laddove prescritto dalla normativa di riferimento (DM 512/1996 – DM 16.07/2014) e dal RSSP.
6. **Corsi obbligatori per Legge.** Sono destinate risorse per corsi obbligatori ex lege come di seguito evidenziati:
 - corsi in materia di anticorruzione e trasparenza e privacy (vedi sottosezione rischi corruttivi e trasparenza);
 - corsi SIPL per il personale inquadrato nel profilo di Vigilanza (Sezione per la Polizia Locale CCNL 16/11/2022);
 - corsi sul nuovo codice dei contratti pubblici propedeutici e necessari anche al mantenimento della qualificazione come stazione appaltante del Comune di Livorno;

- corsi relativi al conseguimento e/o mantenimento di specifiche qualifiche professionali (ordini professionali);
- corsi “Anusca” specifici per il personale dei servizi demografici;
- eventuali ulteriori esigenze sopravvenute formative necessarie, da ritenersi obbligatorie per disposizione di legge.

7. **Corsi “Spot”ed altri.** Sono destinate risorse per corsi professionali a richiesta del dipendente previa autorizzazione del rispettivo Dirigente. Inoltre, sono destinate risorse per corsi corsi realizzati in abbonamento (a titolo esemplificativo, “Anci Toscana”, “Formel Srl”, “Opera Srl”, “Alfaggiorna”, “Caldarini & Associati”, “Dirittoitalia Srl” “Pubbliformez” “Mediaconsult Srl” e “Maggioli”).

3.4.3 Le risorse interne disponibili e/o attivabili

Al fine di valorizzare al massimo le professionalità interne sulla base delle loro esperienze nonché di convogliare l'utilizzo delle risorse finanziarie disponibili per la realizzazione di attività di aggiornamento professionale di secondo livello, da ormai diversi anni il Comune di Livorno si avvale di propri formatori interni.

Tale soluzione consente di gestire efficacemente sia l'aggiornamento del personale sia il trasferimento delle conoscenze e prassi operative interne agli uffici conseguenti al turn over.

Il Comune di Livorno è stato precursore in tal senso, alla luce sia della già richiamata Direttiva del 23/03/2023 del Ministro per la PA sulla Pianificazione della formazione sia delle nuove disposizioni legislative (Rif.to Decreto Legge 44/2023 Articolo 1, comma 14-sexies che novella l'articolo 6 del decreto legge 80/2021, convertito in legge 113/2021, che disciplina il Piano Integrato di Attività e Organizzazione -PIAO- inserendo il nuova comma 7-ter) per le quali le amministrazioni devono indicare gli obiettivi, le risorse e le metodologie per la formazione del personale ed «individuano al proprio interno dirigenti e funzionari aventi competenze e conoscenze idonee per svolgere attività di formazione con risorse interne e per esercitare la funzione di docente o di tutor, per i quali sono predisposti specifici percorsi formativi».

L'Albo comunale dei formatori interni, infatti, fu istituito con disposizione del Direttore Generale n. 2409 del 30/05/2006 e, a partire dal 2018, viene aggiornato periodicamente con determinazioni del Dirigente del Settore Risorse Umane Organizzazione e Controllo sulla base delle professionalità interne in possesso dei requisiti richiesti, tenuto altresì conto degli assetti organizzativi di macro e micro-organizzazione dell'Ente e delle eventuali diverse competenze attribuite ai dipendenti che possono esserne derivate. Ad oggi l'Albo comunale dei formatori interni, aggiornato da ultimo con determinazione n. 4007/2025 del 23/05/2025, risulta comporsi di un totale complessivo di n. 85 nominativi, di cui n. 2 dirigenti, n. 20 dipendenti titolari di incarichi di EQ ex posizione organizzativa e n. 63 dipendenti.

3.5 Piano Azioni Positive

Premessa

La promozione delle pari opportunità nelle pubbliche amministrazioni risponde oltre che a un preciso obbligo normativo a fondamentali obiettivi di equità, determinando, laddove tale promozione abbia successo, un miglioramento che si ripercuote sui servizi erogati. Oltre ad un corretto riconoscimento del merito essa costituisce infatti una leva importante per il potenziamento dell'efficienza organizzativa, nella consapevolezza che la qualità del clima lavorativo rappresenti uno strumento essenziale per accrescere la qualità delle prestazioni rese ai cittadini.

Il Piano Triennale delle Azioni Positive rappresenta per il Comune di Livorno il mezzo attraverso cui contrastare ogni forma di discriminazione e per promuovere la diffusione del benessere sui luoghi di lavoro, garantendo equità di genere, pari opportunità ed inclusione sociale.

La Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011 contenente “Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni” prevede infatti che le amministrazioni pubbliche si attivino, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per realizzare e mantenere, quali datori di lavoro “esemplari”, il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la realizzazione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni.

In attuazione dei principi di uguaglianza e pari opportunità previsti dalla nostra Costituzione (art. 3 e art. 51) e in attuazione di quanto disposto dal D. Lgs. n. 198 del 11.04.2006, dal D. Lgs. 165/2001, nonché dalla Direttiva n. 2 del Ministero per la pubblica amministrazione del 26 giugno 2019 relativa alle misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche, dunque, l'Amministrazione comunale di Livorno intende approvare questo piano triennale che ha la finalità di contrastare tutte le forme di discriminazione, fondate sui motivi più diversi, quali razza, origine etnica, religione, disabilità, orientamento sessuale.

Oltre al tema della discriminazione occorre favorire l'integrazione e l'uguaglianza sostanziale attraverso la promozione di azioni positive che possano costruire percorsi finalizzati ad individuare e a valorizzare specificità e diversità, nonché a consentire nel concreto ad ognuno di poter esprimere le proprie potenzialità in ambito lavorativo. Le azioni previste dal piano non si limitano al campo del lavoro, ma riguarderanno anche il campo dell'informazione, della formazione professionale, della vita sociale e civile.

IL COMITATO UNICO DI GARANZIA DEL COMUNE DI LIVORNO

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG) del Comune di Livorno è stato costituito con atto del Segretario Generale n. 940 del 22/03/2011. La composizione attuale, giusta determina del Direttore Generale n. 9228 del 17/11/2025 è stata costituita a seguito dell'interpello rivolto a tutto il personale dell'Ente da parte del Dirigente del Settore Indirizzo, Organizzazione e Controllo con cui sono state raccolte le candidature. I componenti sono stati selezionati sulla base dei curricula dei candidati e delle candidate, tenendo anche conto del rispetto del principio della parità di genere, della provenienza da diverse aree funzionali dell'Amministrazione e dell'inquadramento nell'area del personale dirigente e non dirigente.

Poiché il Comitato Unico di Garanzia rimane in carica 4 anni, l'attuale composizione scadrà in data 16/11/2029.

OBIETTIVI 2026-2028

A) Rafforzare ruolo del CUG all'interno e all'esterno dell'Ente

In continuità con il Piano precedente, verranno proseguite le attività volte a rafforzare il ruolo del CUG del Comune di Livorno, incrementando la capacità di interazione e di collaborazione con gli uffici comunali e con organismi con finalità analoghe di livello locale e nazionale e facendo conoscere l'esistenza, le finalità e le modalità di funzionamento del CUG del Comune di Livorno a tutto il personale.

Queste le principali azioni che saranno realizzate:

- Campagna di comunicazione interna con diverse modalità: locandine che saranno affisse in tutte le sedi dell'Amministrazione, trasmissione di mail a tutti i dipendenti per spiegare le funzioni del CUG e le modalità per contattare i componenti, raccolta di idee e proposte dei/delle dipendenti dell'ente.
- Partecipazione attiva alla rete nazionale dei CUG alla quale il Comune di Livorno aderisce dal 2021.
- Organizzazione di corsi di formazione e/o diffusione di informazioni su attività formative accessibili a tutti organizzate dalla Rete Nazionale dei CUG rivolte sia ai membri del CUG sia ai dipendenti interessati sulle seguenti tematiche: pari opportunità, approcci e strumenti per la parità di genere nella Pubblica

Amministrazione, azioni positive e mainstreaming, promozione del benessere lavorativo.

Indicatore:

- Stampa e diffusione locandine
- Organizzazione di un corso di formazione sui temi del CUG

B) Promuovere il benessere lavorativo e l'inclusione

Continueranno altresì le attività volte alla promozione e facilitazione del benessere lavorativo e l'inclusione. Molteplici studi e ricerche sulle organizzazioni hanno infatti dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e con un "clima interno" sereno e partecipativo. Motivazione, collaborazione,

coinvolgimento, una corretta circolazione delle informazioni, flessibilità e fiducia sono elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, garantendo anche, attraverso un processo virtuoso, la soddisfazione degli utenti.

In questo ambito il CUG collaborerà con l'Ufficio dell'RSPP nella realizzazione dell'indagine sullo stress lavoro correlato che sarà avviata nel 2026, alla lettura condivisa dei risultati e all'individuazione delle eventuali misure correttive.

Sul tema dell'inclusione, il CUG continuerà a partecipare attivamente al gruppo di lavoro intersettoriale coordinato dal Disability Manager del Comune (Dirigente del Settore Politiche sociale e sociosanitarie) per progettare interventi di Disability Management per la messa a sistema di interventi a favore di un migliore inserimento dei lavoratori/lavoratrici con disabilità nell'organizzazione comunale.

Indicatori:

- Partecipazione al gruppo di lavoro Disability Management

DURATA DEL PIANO TRIENNALE DELLE AZIONI POSITIVE

Il presente Piano ha durata triennale dal 2026 al 2028.

Il Piano è pubblicato all'Albo pretorio online dell'ente, sul sito istituzionale del Comune di Livorno e sulla rete intranet.

Nel periodo di vigenza saranno raccolti pareri, osservazioni, suggerimenti da parte del personale, attraverso la mail dedicata: cug@comune.livorno.it.

SEZIONE 4 Monitoraggio

Ai sensi dell'art. 5 del già citato D.M. n. 132/2022 la “Sezione Monitoraggio” indica gli strumenti e le modalità di monitoraggio del Piano, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti, nonché i soggetti responsabili. Il Decreto prevede modalità differenziate per la realizzazione del monitoraggio con riferimento alle varie sottosezioni del Piano, che si riassumono essenzialmente nei seguenti tre punti:

- Sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance", monitoraggio secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
- Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza", monitoraggio secondo le indicazioni di ANAC, quindi con riferimento essenziale al vigente PNA-Piano Nazionale Anticorruzione;
- Sezione "Organizzazione e capitale umano", il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance è effettuato, con la partecipazione del Nucleo di valutazione, ai sensi dell'articolo 147 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267.

Fermo restando il rispetto delle norme sopra richiamate, in ragione del graduale affinamento del PIAO quale strumento di programmazione, in un’ottica integrata e trasversale l'attività di monitoraggio, anche laddove espressamente e specificatamente disciplinata nei singoli atti confluiti nel PIAO, dovrà in ogni caso prevedere un monitoraggio da parte dei responsabili dei singoli piani attraverso l'attività di rendicontazione semestrale (intermedia) e finale degli obiettivi PEG, degli obiettivi strategici e gestionali, degli obiettivi anticorruzione e trasparenza, nonché eventuali interventi correttivi che consentano la ricalibrazione degli stessi al verificarsi di eventi tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'Amministrazione, o criticità inerenti le misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

In tale contesto, sarà inoltre data rilevanza primaria alla valutazione della realizzazione del Valore Pubblico, nella nozione baricentrica recepita anche nei documenti di programmazione dell'ente, quale effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari degli stessi, in termini di miglioramento del livello di benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, culturale, ambientale a favore dei cittadini e del tessuto produttivo rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio.

Contrassegno Elettronico

TIPO CONTRASSEGNO: QR Code

IMPRONTA (SHA-256): bc95e9822d7a1d3e8493f9ce6289408346afae776d0bba4495d82f73817d7e5

Firme digitali presenti nel documento originale

NICOLA FALLENI

Dati contenuti all'interno del Contrassegno Elettronico

Delibera di Giunta N.44/2026

Data: 27/01/2026

Oggetto: APPROVAZIONE PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2026-2028



Ai sensi dell'articolo 23-ter, comma 5, del D.Lgs. 82/2005, le informazioni e gli elementi contenuti nel contrassegno generato elettronicamente sono idonei ai fini della verifica della corrispondenza al documento amministrativo informatico originale. Si precisa altresì che il documento amministrativo informatico originale da cui la copia analogica è tratta è stato prodotto dall'amministrazione ed è contenuto nel contrassegno.



URL: http://www.timbro-digitale.it/GetDocument/GDOCController?qrc=890c85783b359aa8_p7m&auth=1

ID: 890c85783b359aa8