



Comune di Livorno



**PIANO INTEGRATO
DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE
PIAO 2023-2025**

Indice generale

Premessa.....	4
Introduzione.....	4
Evoluzione normativa.....	6
La situazione del Comune di Livorno.....	8
La Metodologia di costruzione del Piano.....	8
SEZIONE 1	9
Scheda Anagrafica dell'Amministrazione.....	9
SEZIONE 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione.....	10
2.1 Valore Pubblico.....	10
2.1.1 Valore pubblico: definizione.....	10
2.1.2 Il Valore pubblico nei documenti di programmazione del Comune di Livorno.....	10
2.1.3 Linee di mandato, Indirizzi e Obiettivi strategici di Valore pubblico.....	13
2.1.4 Obiettivo strategico di valore pubblico Next Generation Livorno.....	17
2.1.5 Semplificazione e Reingegnerizzazione procedure/procedimenti.....	21
2.2 Performance.....	26
2.2.1 Definizione di performance.....	26
2.2.2 La Performance nel Comune di Livorno.....	27
2.2.3 Strumenti di programmazione.....	28
2.2.4 Piano dettagliato degli obiettivi/Piano della performance: Quadro di lettura.....	31
2.2.5 Piano per il controllo della qualità dei servizi comunali 2023.....	36
2.2.5.1 Controllo della qualità dei servizi nel sistema dei controlli interni.....	36
2.2.5.2 Aggiornamento annuale del Progetto di miglioramento del Controllo della qualità dei servizi elaborato nel 2019.....	38
2.2.5.3 Piano per il controllo della qualità dei servizi comunali 2023.....	39
2.2.5.4 Indagini di customer satisfaction sui servizi comunali: approfondimento.....	45
2.2.5.5 Questionario-tipo per i servizi di front-office.....	46
2.2.5.6 Questionari personalizzati per le indagini di customer satisfaction sui servizi interni gare ed economato.....	48
2.2.5.7 Indagini di customer satisfaction sullo smart working.....	50
2.2.5.8 Indagini di customer satisfaction sui servizi su appuntamento e sui servizi online.....	51
2.2.5.9 Progetto Servizi online di qualità.....	52
2.3 Rischi Corruttivi e Trasparenza.....	53
2.4 Piano Rotazione Ordinaria.....	54
SEZIONE 3 Organizzazione e Capitale Umano.....	55
3.1 Struttura Organizzativa.....	55
3.1.1 Organizzazione e compiti degli organi	55
3.1.2 Organigramma.....	60
3.1.3 Livelli di responsabilità organizzativa.....	64
3.1.4 Numero dipendenti in servizio al 31/12/2022.....	66
3.1.5 Altri eventuali interventi ed azioni.....	67
3.2 Organizzazione del lavoro agile.....	69
3.2.1 Premessa.....	69
3.2.2 Fase pre periodo emergenziale covid 19.....	69
3.2.3 Fase emergenziale.....	69
3.2.4 Il Pola del Comune di Livorno.....	70
3.2.5 Periodo post- emergenziale.....	71
3.2.6 La nuova – attuale - fase post CCNL 16/11/2022.....	73

3.3 Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale.....	75
3.3.1 Premessa.....	75
3.3.3 L'evoluzione degli assetti del personale nel periodo giugno 2004 –2019	79
3.3.4 Le assunzioni a tempo indeterminato nell'attuale mandato amministrativo.....	80
3.3.5 Evoluzione della composizione della dotazione di personale a tempo indeterminato.....	81
3.3.6 Programmazione assuntiva 2023-2025 e Modello di Rappresentazione dei profili per competenza.....	82
3.4 Formazione del personale.....	86
3.4.1 Premessa.....	86
3.4.2 Il Piano della Formazione 2023-2025.....	86
3.4.3 Le risorse interne disponibili e/o attivabili	88
3.5 Piano Azioni Positive	89
3.5.1 Relazione Introduttiva.....	89
SEZIONE 4 Monitoraggio.....	95

Premessa

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

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

Con il PIAO 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. Il Piano ha, dunque, l'obiettivo di assorbire, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni, racchiudendole in un unico atto.

Introduzione

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

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

c) gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne. È posta una clausola di compatibilità finanziaria, rispetto alle risorse riconducibili al Piano triennale dei fabbisogni del personale (previsto dall'articolo 6 del decreto legislativo n. 165 del 2001). Per quanto concerne la valorizzazione delle risorse interne, il Piano è tenuto a prevedere (nei limiti posti dalla legge) la percentuale di posizioni disponibili per le progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione, a tal fine, dell'esperienza professionale maturata nonché dell'accrescimento culturale conseguito;

d) la strumentazione per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia (L. n. 190 del 2012) ed in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione con il Piano nazionale anticorruzione;

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

f) la modalità e le azioni mirate per la piena accessibilità fisica e digitale alle amministrazioni, per i cittadini con più di sessantacinque anni di età e per i disabili;

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

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

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

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

Si aggiunge anche la sanzione amministrativa da 1.000 a 10.000 euro prevista dall'articolo 19 comma 5 lett.

b) del Decreto Legge n. 90/2014, riferita alla mancata approvazione della programmazione anticorruzione.

Evoluzione normativa

Il Decreto Legge n. 80/2021, come già riportato, fissa 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). 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 inizialmente 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)*” pubblicato in G.U. Serie Generale n. 100 del 30/04/2022 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.

Il Comune di Livorno, nel rispetto della sopracitata scadenza temporale, con deliberazione Giunta Comunale n. 389 del 28/06/2022 ha approvato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024.

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.

Infatti, al fine di garantire piena attuazione all’intervento di riforma, l’articolo 6 del citato D.L. n. 80/2021 prevedeva un duplice adempimento, ossia che entro il 31 marzo 2022 (termine più volte posticipato) fossero adottati, previa intesa in sede di Conferenza unificata:

a) uno o più regolamenti governativi di delegificazione per individuare e abrogare gli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal novello PIAO (comma 5). Il 9 febbraio 2022 è stato approvato in Conferenza Unificata lo schema di Decreto del Presidente della Repubblica riguardante l’individuazione e l’abrogazione dei piani e adempimenti destinati a essere assorbiti dal PIAO. Dopo l’approvazione in Conferenza Unificata il testo è stato sottoposto all’esame del Consiglio di Stato, la cui Sezione Consultiva ha rilasciato il 2 marzo 2022 il parere n. 506 in cui, pur esprimendo parere favorevole agli obiettivi di semplificazione del PIAO, venivano posti seri dubbi sulla sua attuazione, suggerendo a tal fine correttivi ed integrazioni all’assetto giuridico e normativo per rendere il PIAO uno strumento operativo, essendo pertanto tale valutazione positiva

condizionata al fatto che lo schema venisse riformulato alla luce di una serie di rilievi e nel presupposto di una sua integrazione, di natura normativa, con il Decreto Ministeriale di cui all'art. 6, co. 6, D.L. n. 80/2021.

Lo schema di decreto in esame (repertorio Atto del Governo sottoposto a parere parlamentare n. 369) è stato presentato dal Ministro per i rapporti con il Parlamento il 7 marzo 2022 ed annunciato nella seduta n. 412 del 9 marzo 2022; alla data del 6 aprile 2022, a seguito dell'assegnazione dello schema di Decreto alla 1° Commissione Permanente (Affari Costituzionali) e alla 5° Commissione Permanente (Bilancio), l'esito finale sul documento risultava essere stato: favorevole con osservazioni.

b) un Piano tipo, da adottare con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, quale strumento di supporto alle amministrazioni (comma 6). Va aggiunto che sul D.M. concernente la definizione del contenuto del PIAO era stata sancita l'intesa in Conferenza unificata nella seduta del 2 dicembre 2021.

Il Consiglio dei Ministri (seduta n.80 del 26 maggio 2022) approvava poi, in esame definitivo, un 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, che si compone di 3 articoli:

- l'articolo 1 dispone la soppressione degli adempimenti assorbiti nel PIAO;
- l'articolo 2 contiene alcune disposizioni di coordinamento, che si rendono necessarie nonostante la nuova qualificazione dell'intervento normativo;
- l'articolo 3 prevede che il Dipartimento della Funzione Pubblica e l'Anac (per la disciplina sulla prevenzione della corruzione e per la trasparenza) effettuino una attività di monitoraggio sull'effettiva utilità degli adempimenti richiesti dai piani non inclusi nel Piao, all'esito della quale provvedere alla individuazione di eventuali ulteriori disposizioni incompatibili con la disciplina introdotta.

Nella Gazzetta Ufficiale – Serie Generale - n. 209 del 7 settembre 2022 è stato pubblicato il Decreto del Dipartimento della Funzione Pubblica del 30 giugno 2022, n. 132. Si tratta del regolamento che definisce i contenuti e lo schema tipo del PIAO, nonché le modalità semplificate per gli enti con meno di 50 dipendenti. Il provvedimento è entrato ufficialmente in vigore il 22 settembre 2022. Da ultimo, in data 11 ottobre 2022, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha pubblicato la Circolare n. 2/2022, per fornire indicazioni operative alle amministrazioni sul funzionamento del Portale PIAO, operativo dal 1 luglio 2022. Veniva inoltre avviata – a partire dal 12 ottobre - la prima iniziativa di monitoraggio sull'attuazione del PIAO: a tal riguardo, entro il 31 ottobre 2022, tutte le PA tenute alla compilazione del Piano hanno dovuto rispondere a un breve questionario.

Il Comune di Livorno ha adempiuto alla compilazione del questionario in data 13 ottobre 2022.

In sintesi la circolare contiene:

- chiarimenti e informazioni sul quadro normativo e sul funzionamento del Portale PIAO, messo a disposizione delle amministrazioni dal Dipartimento dal 1 luglio 2022 per il caricamento e la pubblicazione dei Piani integrati di attività e organizzazione, nonché in merito al relativo meccanismo di registrazione;
- la prima iniziativa di monitoraggio del PIAO avviata dal Dipartimento della Funzione pubblica con il supporto tecnico-metodologico della Commissione tecnica per la performance, nominata con DM 14 aprile 2022, un'indagine che vuole rappresentare un importante momento per acquisire, nell'ottica di collaborazione con le amministrazioni interessate, elementi informativi sul processo di pianificazione, programmazione e predisposizione del nuovo documento integrato;
- l'invito per le pubbliche amministrazioni ad inserire gli obiettivi di risparmio energetico nella Sezione "Valore pubblico, performance, anticorruzione" del PIAO.

La situazione del Comune di Livorno

Il Comune di Livorno, in ragione della già avvenuta approvazione del bilancio di previsione finanziario, è tenuto ad approvare il PIAO entro il 31/01/2023. A tale proposito, giova evidenziare peraltro come l'amministrazione abbia già adottato i seguenti atti:

- deliberazione Consiglio Comunale n. 248 del 23/12/2022 di approvazione della nota di aggiornamento al DUP 2023/2025;
- deliberazione Consiglio Comunale n. 249 del 23/12/2022 di approvazione del bilancio di previsione finanziario 2023-2025;
- deliberazione Giunta Comunale n. 831 del 23/12/2022 di approvazione del PEG 2023-2025.

La Metodologia di costruzione del Piano

La predisposizione del presente PIAO viene a strutturarsi, in questa seconda applicazione, conformemente ai dettami della normativa per come sopra riportata. Sul punto, giova peraltro precisare come il Comune di Livorno, nell'anno 2022, abbia svolto con la SDA Bocconi un percorso formativo ad alto contenuto manageriale rivolto a Dirigenti e alcune Posizioni Organizzative il cui terzo modulo ha avuto come contenuti proprio l'analisi del PIAO. L'obiettivo prospettico è quello di strutturare una metodologia di costruzione che non configuri il PIAO come una mera collazione delle "vecchie" modalità programmatiche, ma come uno strumento che "impone" alle pubbliche amministrazioni un ripensamento generale e trasversale dell'intera procedura programmatica baricentrata su una logica coerente di integrazione e trasversalità.

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 11/06/2019)

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 31/12/2022

Maschi 74.430
femmine 80.389
Totale 154.819

di cui stranieri

Maschi 5.788
femmine 6.504
Totale 12.292

SEZIONE 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

2.1 Valore Pubblico

2.1.1 Valore pubblico: definizione

Lo scopo di una pubblica amministrazione e in particolar modo di un comune, l'ente più vicino al cittadino, è 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, ambientale a favore dei cittadini e del tessuto produttivo, secondo quanto previsto nell'art. 6 del D.L. 80/2021 (Piano Integrato di Attività e Organizzazione).

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*.

In linea con le previsioni del legislatore e del Dipartimento della Funzione Pubblica, ANAC evidenzia, nel Piano Nazionale Anticorruzione 2022, approvato con deliberazione n. 7 del 17/01/2023, che *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*.

2.1.2 Il Valore pubblico nei documenti di programmazione del Comune di Livorno

La creazione di Valore pubblico permea tutto il programma di mandato "La forza di guardare oltre" approvato dal Consiglio comunale con deliberazione n. 122 del 02 agosto 2019. Nelle sue dieci linee programmatiche individua gli ambiti omogenei in cui l'Amministrazione di Livorno sta intervenendo per migliorare il livello di benessere della comunità amministrata, affrontando con coraggio le complesse sfide economiche e sociali di questo periodo: crescita e lavoro, coesione sociale, sicurezza, cultura condivisa, sport, mobilità, sostenibilità ambientale, ottimizzazione della gestione dei rifiuti, finanziamento dei progetti, tutela dei diritti. Questi sono i fattori chiave su cui l'Amministrazione investe per realizzare Livorno, città del futuro, nell'ottica di generare *valore pubblico sostenibile* per le future generazioni.

La creazione di valore pubblico per i nostri cittadini si ottiene innanzitutto ponendo al centro della propria azione la costante attenzione ai bisogni e al miglioramento della qualità dei servizi forniti, creando le condizioni per una città coesa e sicura, dove siano valorizzati i diritti di ciascuno, tutelato l'ambiente, sviluppata la cultura e lo sport, valorizzata la bellezza che ci circonda, quale preziosa risorsa.

Creare valore pubblico favorendo lo sviluppo del territorio significa riconoscere l'importanza delle attività economiche, industriali e commerciali, che gravitano anche intorno al porto di Livorno e al mare, con la cantieristica, il turismo crocieristico, la pesca a cui sono strettamente legate le infrastrutture di supporto, la mobilità locale e regionale, i trasporti marittimi passeggeri, turistici e commerciali nella consapevolezza che una economia che funzioni bene migliora la qualità della vita dei cittadini e dei lavoratori.

Per favorire lo sviluppo del territorio è essenziale costruire rapporti sinergici e collaborativi con tutti gli stakeholder, ad esempio sviluppando una *governance* collaborativa con le altre amministrazioni: Autorità del Sistema Portuale, Provincia di Livorno, Regione Toscana, Camera di commercio, Società partecipate, ma anche coinvolgere nell'attuazione delle politiche i cittadini singoli e associati, le associazioni di categoria, i soggetti del Terzo Settore in generale, ossia tutte le strutture associative radicate e ben presenti sul nostro territorio.

Le dieci Linee di mandato



Ma *guardare oltre* significa anche e soprattutto creare, mantenere e sviluppare le condizioni abilitanti per la creazione di valore pubblico sia a livello politico che organizzativo interno: a livello politico attraverso una governance con ampia visione del futuro che sappia sviluppare una proficua 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, i progetti finanziati dal PNRR e i servizi al cittadino, in sintesi una macchina amministrativa che funzioni quale strumento a servizio dello sviluppo della città.

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

Infatti le dieci linee programmatiche di mandato, che forniscono gli indirizzi politici generali per intervenire in altrettanti ambiti, sono declinate in indirizzi strategici, obiettivi strategici e poi in chiari obiettivi operativi che precisano le azioni necessarie a conseguirle in prospettiva triennale e in coerenza con il Bilancio di previsione finanziario, fino a giungere al Piano della Performance (quest'ultimo riportato nell'apposita sottosezione del PIAO) che evidenzia in dettaglio le azioni gestionali, annuali e/o pluriennali, ritenute di particolare rilevanza e sempre collegate alle priorità strategiche, per generare valore pubblico.

Gli obiettivi di valore pubblico identificati negli obiettivi strategici del Documento Unico di Programmazione sono perseguiti secondo la logica della programmazione integrata e trasversale gestita seguendo il ciclo annuale della performance (programmazione, gestione, misurazione, valutazione, rendicontazione) e la loro realizzazione, insieme ad altri fattori, quali gli obiettivi del Piano della Performance, il grado di soddisfazione dell'utenza dei servizi, il trend di valutazione di alcuni indicatori di bilancio e il trend di valutazione di alcuni indicatori di gestione concorre alla valutazione della **Performance di ente**, ossia della performance complessiva dell'organizzazione.

Il Valore Pubblico e la programmazione



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

Nel corso della seduta del 2 agosto 2019 il Consiglio Comunale, ai sensi dell'art. 46 del D.Lgs 267/2000 e dell'art. 31 dello Statuto, ha approvato con deliberazione n. 122 le linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato amministrativo 2019-2024.

Il programma di governo del Sindaco Luca Salvetti, "La forza di guardare oltre", prevede le seguenti linee di azione:

- 1) Oltre la crisi: per una nuova stagione di crescita e lavoro;
- 2) Coesione sociale;
- 3) La sicurezza come bene comune;
- 4) La forza della nostra bellezza: per una cultura di tutti;
- 5) Una città che corre: la forza dello sport;
- 6) Una città in movimento: per una mobilità sicura e sostenibile;
- 7) Mare, città, colline: la forza della sostenibilità ambientale;
- 8) La forza dell'economia circolare: ripensare il porta a porta, liberarsi dalla plastica;
- 9) Progettare e finanziare la città di domani;
- 10) Diritti.

LINEA DI MANDATO 1

OLTRE LA CRISI: PER UNA NUOVA STAGIONE DI CRESCITA E LAVORO

La linea di mandato riguarda lo sviluppo territoriale ed economico della città di Livorno che può tornare ad essere la città vitale, produttiva, aperta all'Italia e al mondo come è stata per gran parte della sua storia. Una città colpita dalla lunga crisi economica che però ha dentro di sé l'energia, la storia, le risorse civili e culturali per essere protagonista di una nuova stagione di crescita e lavoro.

Occorre investire sul futuro, sul lavoro, sull'identità, sull'ambiente e sulla bellezza della nostra città, preservandone le diversità culturali, per realizzare la rinascita di Livorno basandosi sulla sostenibilità ambientale, economica, socio-istituzionale.

Indirizzi strategici

- Attuare una nuova politica di governo del territorio per realizzare una città sostenibile, moderna, europea, coesa, che sia maggiormente resiliente ai cambiamenti
- Utilizzare il verde come strumento di rigenerazione urbana
- Salvaguardare l'identità marittima della città, promuovere l'economia del mare, la ricerca scientifica, realizzare una maggiore integrazione porto-città
- Sviluppare le relazioni internazionali e promuovere la cultura della pace e della cooperazione internazionale
- Favorire lo sviluppo economico sostenibile basato sui principi dell'economia circolare
- Sviluppare una nuova strategia per favorire il turismo
- Rilanciare il commercio sostenendo le piccole e medie attività e rivitalizzando il centro città

Obiettivi strategici

- 1.01_ST: L'Agenda strategica locale nel governo del territorio per lo sviluppo sostenibile
- 1.02_ST: Sviluppare Livorno città di città
- 1.03_ST: Sviluppare Livorno città sicura
- 1.04_ST: Sviluppo economico della città attraverso l'innovazione, l'economia del mare, la ricerca scientifica, l'economia circolare e le relazioni internazionali
- 1.05_ST: Favorire lo sviluppo economico della città attraverso il turismo e il commercio
- 1.06_ST: Next Generation Livorno: Piano di ripresa e resilienza

LINEA DI MANDATO 2

COESIONE SOCIALE

La linea di mandato riguarda la coesione sociale sotto i molteplici aspetti della tutela della salute dei cittadini, con un'attenzione particolare ai soggetti più fragili, anziani e disabili, lo sviluppo di azioni contro la violenza di genere e per le pari opportunità uomo-donna, la previsione di servizi a favore delle persone che a causa della grave crisi economica che ha colpito la nostra città si trovano a vivere un'esistenza precaria. Occorre rilanciare la scuola e favorire il diritto allo studio dei bambini e delle bambine più svantaggiate, considerato che la marginalità sociale oggi ha una forte componente culturale, ma anche promuovere il benessere e il protagonismo dei giovani che devono tornare ad essere il motore propulsore della nostra visione di futuro.

Indirizzi strategici

- Programmare ed erogare i servizi sulla base della conoscenza accurata del territorio e dei suoi bisogni
- Tutelare la salute e sostenere i cittadini più fragili
- Favorire il diritto alla casa
- Sviluppare politiche di inclusione sociale
- Promuovere il benessere dei giovani e sostenere il diritto allo studio
- Sviluppare politiche che garantiscano le pari opportunità
- Tutelare gli animali e promuovere la corretta convivenza tra animali e persone

Obiettivi strategici

- 2.01_ST: Promuovere e tutelare la salute delle persone con particolare attenzione ai soggetti più vulnerabili
- 2.02_ST: Promuovere politiche per la coesione sociale e l'inclusione dei soggetti svantaggiati
- 2.03_ST Tutelare l'infanzia e l'adolescenza e promuovere il benessere dei giovani
- 2.04_ST: Migliorare i servizi e il patrimonio scolastico e sostenere il diritto allo studio
- 2.05_ST: Promuovere la tutela degli animali

LINEA DI MANDATO 3	
LA SICUREZZA COME BENE COMUNE	
<p>La linea di mandato riguarda la sicurezza come bene comune essenziale da realizzare attraverso interventi che favoriscano la cittadinanza attiva, la consapevolezza dell'appartenenza al territorio urbano e lo sviluppo della vita collettiva. In tal senso occorre presidiare il territorio in modo civile, ma anche e soprattutto ridurre l'insicurezza rendendo la città vivace e attiva, promuovendo il senso di appartenenza alla comunità, la cultura del diritto e della legalità. Il modello di sicurezza che desideriamo creare dovrà rendere la città sicura, ma anche libera, aperta, civile.</p>	
Indirizzi strategici	Obiettivo strategico
<ul style="list-style-type: none"> -Sviluppare una conoscenza analitica della realtà per individuare le aree critiche su cui intervenire con priorità -Presidiare il territorio per prevenire e contrastare i fenomeni di criminalità urbana -Prevedere una maggiore presenza della polizia municipale nei quartieri con maggiori problemi di sicurezza -Favorire l'inclusione sociale delle persone detenute per creare una comunità coesa, solidale e per ridurre il livello di criminalità -Migliorare l'ambiente urbano e gli spazi pubblici per rendere la città più vivace, attiva e sicura 	<p>3.01_ST: Migliorare la sicurezza urbana</p>

LINEA DI MANDATO 4	
LA FORZA DELLA NOSTRA BELLEZZA: PER UNA CULTURA DI TUTTI	
<p>La linea di mandato riguarda la promozione della cultura come risorsa per il presente e il futuro della città, attraverso una complessiva direzione strategica che per il tramite di progetti, sinergie, collaborazioni, promuova Livorno come meta culturale di respiro nazionale e internazionale. La cultura inoltre rappresenta un volano per la crescita economica della città con la creazione e lo sviluppo di imprese legate al mondo della cultura e del turismo culturale.</p>	
Indirizzi strategici	Obiettivi strategici
<ul style="list-style-type: none"> -Salvaguardare e valorizzare il patrimonio culturale cittadino -Promuovere e sostenere la cultura e potenziare l'offerta culturale -Favorire la divulgazione della cultura scientifica -Promuovere lo sviluppo delle imprese legate ai servizi culturali -Rilanciare il turismo culturale 	<p>4.01_ST: Salvaguardare e valorizzare il patrimonio culturale cittadino. Promuovere e sostenere la cultura</p> <p>4.02_ST: Favorire l'imprenditoria di tipo culturale e rilanciare Livorno come meta di turismo culturale</p>

LINEA DI MANDATO 5	
LA FORZA DELLO SPORT: UNA CITTA' CHE CORRE	
<p>La linea di mandato riguarda la promozione dello sport e degli eventi sportivi nella nostra città che da sempre si è dedicata allo sport, attraverso numerose società sportive e migliaia di praticanti, una risorsa per realizzare progetti e programmi che possono rappresentare anche strumenti per la crescita economica, turistica e sociale di Livorno, con il recupero e la riqualificazione di spazi nei quartieri, nei quali palestre e centri sportivi entrano nella rete di presidio del territorio e nel nostro progetto di città accesa, aperta, viva.</p>	
Indirizzi strategici	Obiettivo strategico
<ul style="list-style-type: none"> -Promuovere lo sport e gli eventi sportivi come motore di crescita della città e fattore di integrazione sociale -Adeguare e migliorare gli impianti sportivi cittadini -Riattivare l'Ippodromo Caprilli attraverso un progetto complessivo di sviluppo 	<p>5.01_ST: Riqualificare gli impianti sportivi, promuovere e sostenere lo sport e gli eventi sportivi</p>

LINEA DI MANDATO 6 PER UNA MOBILITÀ SICURA E SOSTENIBILE

La linea di mandato riguarda la realizzazione di una mobilità sostenibile, integrata e sicura che guardi al benessere e alla sicurezza dei cittadini, contribuisca alla riduzione dell'inquinamento e quindi al miglioramento dell'attrattività e della qualità dell'ambiente urbano, a beneficio sia dei cittadini che delle attività economiche della città, che possono avvantaggiarsi di corrette politiche di mobilità, che integrandosi con le politiche del turismo, rappresentano un'opportunità per il rilancio di Livorno.

Indirizzi strategici

- Realizzare una mobilità sicura, sostenibile e integrata che migliori la sicurezza dei cittadini e la qualità dell'ambiente
- Incentivare l'uso del trasporto pubblico e della bicicletta
- Progettare interventi per migliorare la sicurezza stradale in città

Obiettivo strategico

6.01_ST: Realizzare una mobilità sicura, sostenibile e integrata

LINEA DI MANDATO 7 MARE, CITTÀ, COLLINE: LA FORZA DELLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

La linea di mandato riguarda la salvaguardia del nostro ambiente e la sostenibilità che deve diventare l'idea da porre a base della riorganizzazione della città, ripensando la nostra società del consumo e dello scarto, affinché il primo cambi per ridurre il secondo, consentendo di migliorare la qualità dei territori. Considerato che l'inquinamento rappresenta una delle grandi minacce per la nostra salute, occorre intervenire in modo sinergico con piani specifici di riduzione delle emissioni maggiormente nocive.

Indirizzi strategici

- Salvaguardare l'ambiente naturale in modo sostenibile
- Progettare interventi per ridurre l'inquinamento e migliorare la qualità dell'aria

Obiettivo strategico

7.01_ST: Riquilificare l'ambiente naturale in modo sostenibile e migliorare la qualità dell'aria

LINEA DI MANDATO 8 LA FORZA DELL'ECONOMIA CIRCOLARE. RIPENSARE IL PORTA A PORTA, LIBERARSI DELLA PLASTICA

La linea di mandato riguarda la promozione di azioni finalizzate alla riduzione dei rifiuti, attraverso la realizzazione di una strategia basata sui principi dell'economia circolare, in linea con gli indirizzi dettati dall'Unione Europa, limitando il consumo delle risorse naturali sempre più scarse, promuovendo l'educazione della cittadinanza a stili di vita corretti ed ecocompatibili, incentivando la differenziazione dei rifiuti finalizzata al recupero di materia, che consenta di ridurre progressivamente i rifiuti non riciclabili e gli scarti da avviare a smaltimento, verso una strategia futura di rifiuti zero, nella quale siano incentivati il riuso e riciclo.

Indirizzi strategici

- Organizzare la gestione dei rifiuti sui principi dell'economia circolare
- Favorire la riduzione dei rifiuti
- Realizzare campagne di sensibilizzazione della cittadinanza sul tema dei rifiuti per favorire corretti comportamenti

Obiettivo strategico

8.01_ST: Favorire la riduzione dei rifiuti e organizzare la gestione dei rifiuti sui principi dell'economia circolare

LINEA DI MANDATO 9 PROGETTARE E FINANZIARE LA CITTÀ DI DOMANI	
<p>La linea di mandato riguarda da un lato le strategie da mettere in campo per finanziare la città di domani, attraverso le opportunità di finanziamento europee, nazionali e regionali per favorire lo sviluppo economico locale, e da un altro lato le future strategie per la gestione dei servizi e delle risorse in modo efficace, efficiente, intelligente, economico, flessibile, trasparente, digitale, affinché possa concretamente attuarsi il progetto politico di sviluppo di Livorno, che metta al centro i cittadini, che devono sentirsi parte del progetto di crescita collettiva della città.</p>	
Indirizzi strategici	Obiettivi strategici
<ul style="list-style-type: none"> -Definire le priorità per lo sviluppo locale -Individuare le risorse finanziarie da indirizzare verso i settori chiave -Selezionare progetti da finanziare in quanto meritevoli dal punto di vista ambientale ed economico -Coordinare, controllare e monitorare i piani e programmi integrati e complessi in atto -Gestire i servizi e le risorse in modo efficace, efficiente, intelligente, economico, flessibile, trasparente e digitale -Potenziare l'efficienza dei servizi tramite la gestione circolare di flussi comunicativi – interoperabilità – tra imprese ed Amministrazioni Pubbliche 	<p>9.01_ST: Finanziare la città di domani e monitorare i programmi complessi</p> <p>9.02_ST: Una pubblica amministrazione efficace, efficiente, intelligente, economica, flessibile, trasparente e digitale</p>

LINEA DI MANDATO 10 DIRITTI	
<p>La linea di mandato riguarda la difesa dei diritti e della qualità democratica delle decisioni, da un lato conciliando la necessità di rendere più efficiente e veloce il processo deliberativo con il rispetto dell'assetto istituzionale degli Enti locali, da un altro lato favorendo la partecipazione per avvicinare i centri decisionali ai cittadini, con la creazione della Casa dei diritti, che rappresenterà il punto di riferimento dei cittadini per il contrasto a qualunque forma di discriminazione, per promuovere la conoscenza dei diritti e delle condizioni per la loro effettiva esigibilità: un luogo di incontro, di dialogo, di iniziative in tema di diritti e di sviluppo di politiche di inclusione e coesione sociale.</p>	
Indirizzi strategici	Obiettivo strategico
<ul style="list-style-type: none"> -Favorire il diritto di accesso dei consiglieri -Favorire la partecipazione dei cittadini e sperimentare nuove forme di partecipazione -Istituire la Casa dei diritti -Tutelare i diritti e favorire una nuova cultura dei diritti 	<p>10.01_ST: Promuovere e difendere la qualità democratica delle decisioni e favorire una nuova cultura dei diritti</p>

2.1.4 Obiettivo strategico di valore pubblico Next Generation Livorno

Il nostro comune ha presentato alla cittadinanza, durante la conferenza stampa, che si è tenuta il 7 febbraio 2022 presso il Cisternino di città, le iniziative dell'ente per le candidature ai fondi del PNRR, progetti in costante divenire che impegneranno fortemente l'Amministrazione comunale nei prossimi quattro anni. L'attuazione dei progetti, da completarsi entro il 2026, sarà costantemente monitorata da uno staff appositamente costituito, composto da dirigenti, consulenti, amministrativi e tecnici, in contatto con tutti i settori dell'Amministrazione.

Il Comune di Livorno ha già ottenuto 73,1 milioni a cui si aggiungono i 6,7 milioni ottenuti da ASA per l'impiantistica e 46 milioni dell'elettrificazione delle banchine del porto gestiti dall'Autorità di Sistema.

Attività di candidatura sui Bandi PNRR

Bando	Ministero	Candidatura	Oggetto	Ente che candida	Finanziamento richiesto (€)	Finanziamenti ottenuti (€)
Programma Innovativo Nazionale per la Qualità dell'abitare (PINQuA) - M5C2	Infrastrutture e mobilità sostenibile	Eseguita entro 16.02.2021	Ambito Dogana Ambito Cisternone	Comune	12.944.405 14.960.043	12.944.405 14.960.043
Rigenerazione urbana - M5C2	Interno	Eseguita entro 04.06.2021	“Riqualificazione e ampliamento Parco Baden Powell”	Comune	2.000.000	2.000.000
Piccole e medie opere nei Comuni - M2C4	Interno	Eseguita	“Realizzazione di 7 impianti antincendio nelle scuole” “Rifacimento prospetti scuola Micheli “	Comune	1.970.000 600.000	1.970.000 600.000
Fondo complementare PNRR – Piano Regionale relativo agli interventi previsti dal programma Sicuro, verde e sociale: riqualificazione dell'edilizia residenziale pubblica		Eseguita	Finanziamento CASALP per LODE	CASALP	13.700.000 (di cui 10 milioni a Livorno)	13.700.000
Miglioramento e meccanizzazione della rete di raccolta differenziata dei rifiuti urbani – M2C1	Transizione Ecologica	16.03.2022 (prorogato)	Progetto per “Miglioramento e meccanizzazione rete di raccolta rifiuti	AAMPS-ATO Rifiuti	1.090.000	IN CORSO VALUTAZIONE
Ammodernamento e realizzazione di nuovi impianti innovativi di trattamento/riciclaggio per lo smaltimento di materiali assorbenti ad uso personale (PAD), i fanghi di acque reflue, i rifiuti di pelletteria e i rifiuti tessili – M2C1	Transizione Ecologica	16.03.2022 (prorogato)	Impianto HUB Livorno – Fanghi-FORSU-Biometano	AAMPS-ATO Rifiuti	10.000.000	10.000.000
Realizzazione di strutture da destinare ad asili nido e scuole di infanzia M4C1	Istruzione	Eseguita entro 28.02.2022	Asilo Pirandello	Comune	1.896.000	1.896.000
Realizzazione di strutture da destinare ad asili nido e scuole di infanzia M4C1	Istruzione	05.12.2022	Nuovo Polo scolastico primaria e secondaria Montenero	Comune	2.000.000	2.000.000
Misura 4. Componente 1.1: Lavori di Rifunzionalizzazione scuola dell'infanzia in Via Poerio come Centro Polifunzionale per la famiglia	Istruzione	Vecchia richiesta 2021 confluita nel PNRR	Scuole d'infanzia ex Ciro Menotti	Comune	2.170.000	2.170.000

Bando	Ministero	Candidatura	Oggetto	Ente che candida	Finanziamento richiesto (€)	Finanziamenti ottenuti (€)
Promozione dell'eco-efficienza e riduzione dei consumi energetici nelle sale teatrali e nei cinema, pubblici e privati MIC3	Cultura	Eseguita entro 18.03.2022	Efficientamento Teatro Goldoni	Fondazione Teatro Goldoni	650.000	650.000
Progetti nell'ambito della Missione 5 "Inclusione e coesione" componente 2 "Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore" – Sottocomponente 1 "Servizi sociali, disabilità e marginalità sociale" – Investimenti 1.1, 1.2 e 1.3 del PNRR	Salute e Sociale	Eseguita entro 31.03.2022	Sostegno alle capacità genitoriali e prevenzione della vulnerabilità delle famiglie e dei bambini	Comune	211.500	211.500
Progetti nell'ambito della Missione 5 "Inclusione e coesione" componente 2 "Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore" – Sottocomponente 1 "Servizi sociali, disabilità e marginalità sociale" – Investimenti 1.1, 1.2 e 1.3 del PNRR	Salute e Sociale	Eseguita entro 31.03.2022	Interventi per una vita autonoma e per l'istituzionalizzazione delle persone anziane, in particolare non autosufficienti (1.1.2)	Comune	2.460.000	2.460.000
Progetti nell'ambito della Missione 5 "Inclusione e coesione" componente 2 "Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore" – Sottocomponente 1 "Servizi sociali, disabilità e marginalità sociale" – Investimenti 1.1, 1.2 e 1.3 del PNRR	Salute e Sociale	Eseguita entro 31.03.2022	Rafforzamento dei servizi sociali e prevenzione del fenomeno del burn out tra gli operatori sociali	CASALP	210.000	210.000
Progetti nell'ambito della Missione 5 "Inclusione e coesione" componente 2 "Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore" – Sottocomponente 1 "Servizi sociali, disabilità e marginalità sociale" – Investimenti 1.1, 1.2 e 1.3 del PNRR	Salute e Sociale	Eseguita entro 31.03.2022	Percorsi di autonomia per persone con disabilità (progetto immobili proprietà comunale)	Comune	715.000	715.000
Progetti nell'ambito della Missione 5 "Inclusione e coesione" componente 2 "Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore" – Sottocomponente 1 "Servizi sociali, disabilità e marginalità sociale" – Investimenti 1.1, 1.2 e 1.3 del PNRR	Salute e Sociale	Eseguita entro 31.03.2022	Percorsi di autonomia per persone con disabilità (progetto immobili proprietà AUSL)	Comune	767.164,48	767.164,48

Bando	Ministero	Candidatura	Oggetto	Ente che candida	Finanziamento richiesto (€)	Finanziamenti ottenuti (€)
Progetti nell'ambito della Missione 5 "Inclusione e coesione" componente 2 "Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore" – Sottocomponente 1 "Servizi sociali, disabilità e marginalità sociale" – Investimenti 1.1, 1.2 e 1.3 del PNRR	Salute e Sociale	Eseguita entro 31.03.2022	Rafforzamento dei servizi sociali a favore della domiciliarità	CASALP	330.000	330.000
Progetti nell'ambito della Missione 5 "Inclusione e coesione" componente 2 "Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore" – Sottocomponente 1 "Servizi sociali, disabilità e marginalità sociale" – Investimenti 1.1, 1.2 e 1.3 del PNRR	Salute e Sociale	Eseguita entro 31.03.2022	Housing first	Comune	710.000	710.000
Progetti nell'ambito della Missione 5 "Inclusione e coesione" componente 2 "Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore" – Sottocomponente 1 "Servizi sociali, disabilità e marginalità sociale" – Investimenti 1.1, 1.2 e 1.3 del PNRR	Salute e Sociale	Eseguita entro 31.03.2022	Stazioni di Posta	Comune	1.090.000	1.090.000
Sport e inclusione sociale – Missione 5 Componente c 2.3 Investimento 3.1	Presidenza Consiglio dei Ministri Dipartimento dello Sport	Eseguita entro il 22.04.2022	Cluster 1 "Impianto polivalente indoor quartiere Scopaia"	Comune	3.500.000	3.500.000
Sport e inclusione sociale – Missione 5 Componente c 2.3 Investimento 3.1	Condotti nel PNRR da interventi art. 1, comma 29 della L.169/2019	Eseguita entro il 2022	Manutenzione e adeguamento Palazzetto dello Sport PalaMacchia	Comune	210.000	210.000
Misura 1.4.3 "Adozione app IO"	Transizione digitale	Eseguita il 3.06.2022	Adozione app IO	Comune	54.950	54.950
Misura 1.4.3 "Adozione piattaforma pagoPA"	Transizione digitale	Eseguita il 03.06.2022	Adozione piattaforma pagoPA	Comune	112.627	112.627
Investimento 1.2 "Abilitazione al cloud per le PA Locali"	Transizione digitale	Eseguita il 03.06.2022	Abilitazione al cloud per le PA Locali	Comune	1.031.574	1.031.574

Misura 1.4.1 “Esperienza del cittadino nei servizi pubblici”	Transizione digitale	Eseguita il 30.09.2022	Redesign e miglioramento dell'accessibilità del sito web istituzionale e dei servizi online	Comune	516.323	516.323
Misura 1.4.5 “Piattaforma notifiche digitali”	Transizione digitale	Eseguita il 11.11.2022	Integrazione servizi con piattaforma notifiche digitali	Comune	69000	69.000
Bando	Ministero	Candidatura	Oggetto	Ente che candida	Finanziamento richiesto (€)	Finanziamenti ottenuti (€)
Missione 4 “Eliminazione Barriere Architettoniche in strutture culturali	Ministero dei Beni Culturali	Eseguita entro 12 agosto 2022	Eliminazione barriere architettoniche e interventi per il miglioramento della cartellonistica e della percezione di museo presso Villa Mimbelli	Comune	500.000 (previsto un co-finanziamento del Comune)	500.000

Si evidenzia che il percorso del PNRR è in continua evoluzione, in relazione ai bandi di finanziamento attivi e a quelli di prossima pubblicazione.

2.1.5 Semplificazione e Reingegnerizzazione procedure/procedimenti

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 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.

Nel rispetto dei contenuti delle suddette Linee Guida sull'accessibilità degli strumenti informatici, che indirizzano le pubbliche amministrazioni verso l'erogazione di servizi sempre più accessibili, nel corso del 2023 verrà effettuata l'analisi completa dei siti web e la compilazione della relativa dichiarazione di accessibilità sulla piattaforma <https://form.agid.gov.it>. analogamente, sono stati definiti e pubblicati nell'apposita piattaforma presente sul sito dell'Agenzia per l'Italia digitale gli obiettivi annuali di accessibilità. La strategia della trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione, declinata nel Piano triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione intende promuovere lo sviluppo sostenibile, etico ed inclusivo, attraverso l'innovazione e la digitalizzazione al servizio delle persone, delle comunità e dei territori, nel rispetto della sostenibilità ambientale. Tra i principi guida contenuti nel Piano assume particolare rilevanza quello definito come Servizi inclusivi e accessibili, ove si richiede che le pubbliche amministrazioni debbano progettare servizi pubblici digitali che siano inclusivi e che vengano incontro alle diverse esigenze delle persone e dei singoli territori.

Il Comune di Livorno, aderendo alla Misura 1.4.1 “Esperienza del Cittadino nei servizi pubblici” del PNRR, come meglio evidenziato più avanti, intende riprogettare il proprio sito web istituzionale ed i propri servizi online anche in un’ottica di maggiore accessibilità ed inclusività, con l’obiettivo di una elevata rispondenza alle specifiche tecniche e alle raccomandazioni contenute nelle linee guida WCAG 2.1 (Web Content Accessibility Guidelines).

Il Comune di Livorno prosegue da anni, con convinzione e continuità, 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, hanno consentito al Comune di Livorno di superare positivamente il difficile periodo pandemico e di trovarsi oggi 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 la scelta della Conferenza unificata tra Governo, Regioni, province autonome e gli Enti locali del 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 (in generale dei processi informativi) del Comune di Livorno nel triennio 2023-2025 saranno orientate principalmente alla “messa a terra” delle attività di digitalizzazione finanziate nell’ambito delle iniziative PADigitale2026 per la transizione al digitale.

Le risorse PNRR del Comune di Livorno per la digitalizzazione

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

- Misura 1.2 - Abilitazione al Cloud
- Misura 1.4.1 - Esperienza del Cittadino
- Misura 1.4.3 - App IO
- Misura 1.4.3 - PagoPA
- Misura 1.4.5 - Notifiche Digitali

Migrazione in sicurezza in Cloud degli applicativi e dei servizi

Con i finanziamenti previsti dalla “Misura 1.2 - Abilitazione al Cloud”, secondo la tempistica indicata nella tabella “Aggiornamento in sicurezza di applicativi in Cloud”, sarà effettuata la migrazione in cloud degli applicativi individuati, avvalendosi dei due modelli delineati nella Strategia Nazionale per il Cloud:

- Aggiornamento in sicurezza di applicazioni in Cloud.
- Trasferimento in sicurezza dell’infrastruttura IT

L’opzione “Aggiornamento in sicurezza di applicazioni in Cloud”, da usarsi in via prioritaria, prevede la migrazione delle applicazioni utilizzando una tra le strategie *repurchase/replace* e *replatform*. Per *repurchase/replace* si intende l’acquisto di una soluzione nativa in Cloud, in genere erogata in modalità *Software as a Service*, certificata Agid, mentre per *replatforming* si intende la riorganizzazione dell’architettura applicativa sostituendo intere componenti del servizio in favore di soluzioni Cloud native in modo da usufruire dei benefici dell’infrastruttura Cloud.

L’opzione Trasferimento in sicurezza dell’infrastruttura IT, da usarsi in via residuale quando la precedente modalità di migrazione non fosse possibile o conveniente, consente di sfruttare la strategia di migrazione *Lift&Shift* (anche detta *Rehost*), cioè la migrazione al Cloud dell’infrastruttura già esistente. Tale modalità consiste nel migrare l’intero servizio, comprensivo di applicazioni e dati su un hosting cloud senza apportare modifiche agli applicativi, ovvero replicando il servizio esistente in un ambiente cloud.

Qui di seguito i servizi che saranno oggetto di aggiornamento in sicurezza in Cloud.

Aggiornamento in sicurezza di applicativi in Cloud				
	<i>Descrizione servizio</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
1	DEMOGRAFICI - ANAGRAFE	x	x	
2	DEMOGRAFICI - STATO CIVILE	x	x	
3	DEMOGRAFICI - LEVA MILITARE	x	x	
4	DEMOGRAFICI - GIUDICI POPOLARI	x	x	
5	DEMOGRAFICI - ELETTORALE	x	x	
6	STATISTICA	x	x	
7	WELFARE E COESIONE SOCIALE	x	x	
8	SOCIALE - SOSTEGNO ECONOMICO	x	x	
9	SOCIALE – ASSISTENZA SCOLASTICA	x	x	
10	SOCIALE – DOMICILIARI	x	x	
11	SOCIALE - MINORI	x	x	
12	SOCIALE - SERVIZI PER I GIOVANI	x	x	
13	SOCIALE - TUTELE	x	x	
14	SOCIALE – AGEVOLAZIONI TRIBUTARIE	x	x	
15	CONTABILITA' E RAGIONERIA	x	x	
16	ECONOMATO	x	x	
17	GESTIONE PATRIMONIO	x	x	

18	GESTIONE ECONOMICA	x	x	
19	PROGRAMMAZIONE - ORGANIZZAZIONE CONTROLLO	x	x	
20	STAFF DI GABINETTO DEL SINDACO	x	x	
21	REVISIONE CONTABILE	x	x	

Accessibilità ed esperienza del cittadino.

Nell'ambito della misura "1.4.1 - Esperienza del cittadino", si prevedono interventi mirati a migliorare l'accessibilità, la fruibilità e l'organizzazione delle informazioni del sito istituzionale dell'Ente, che sarà aggiornato in conformità al nuovo modello di design per i siti web dei comuni italiani realizzato da Designers Italia del Dipartimento per la trasformazione digitale. Saranno inoltre oggetto di *redesign* in ottica di semplificazione, miglioramento della "user experience" e dell'accessibilità una serie di servizi destinati ai cittadini (servizi da 2 a 7 in tabella).

Sito Internet e Servizi online: miglioramento dell'esperienza del cittadino				
	<i>Descrizione servizio</i>	2023	2024	2025
1	Aggiornamento design del sito Internet istituzionale (Pacchetto cittadino informato)	x	x	
2	Richiedere l'accesso agli atti	x	x	
3	Richiedere una pubblicazione di matrimonio	x	x	
4	Pagare contravvenzioni	x	x	
5	Presentare domanda per bonus economici	x	x	
6	Presentare domanda per un contributo	x	x	
7	Presentare domanda di agevolazione tributaria	x	x	

Integrazione dei servizi con le piattaforme abilitanti

I finanziamenti previsti dalle misure "1.4.3 - PagoPA" e "1.4.3 - AppIO" permetteranno al Comune di Livorno di proseguire il percorso di *semplificazione e digitalizzazione* dei processi di pagamento per i propri servizi ed ampliare il numero dei servizi in grado di inviare notifiche a cittadini e alle imprese. Nelle due tabelle sottostanti l'elenco dei servizi che saranno oggetto di integrazione con le piattaforme abilitanti PagoPA e AppIO.

Nuovi servizi integrati con piattaforma PagoPA				
	<i>Descrizione servizio</i>	2023	2024	2025
1	Spese custodia veicoli	x		
2	Servizi verso privati	x		
3	Costo per emissione Carta d'identità cartacea	x		
4	Proventi e Concessioni spazi ed aree pubbliche	x		
5	Passi Carrabili	x		
6	Rimborso danni al patrimonio Comunale	x		
7	Entrate da contratti assicurativi	x		
8	Sistemi evacuazione fumi	x		

9	Sanzioni Ambientali	x		
10	Impianti Termici	x		
11	Duplicato Tesserino di riconoscimento	x		
12	Biglietti (ambito cultura)	x		
13	Commissioni Pubblici Spettacoli	x		
14	Centri estivi e centri gioco	x		
15	Iscrizione corsi e laboratori per giovani, adulti ed anziani	x		
16	Assicurazioni	x		
17	Rimborso utenze	x		
18	Diritti allaccio acque bianche	x		
19	Risarcimenti e indennizzi disposti da provvedimenti giudiziari	x		
20	Alienazione beni immobili	x		
21	Donazioni	x		
22	Altre imposte di Bollo	x		
23	Proventi da sponsorizzazioni	x		
24	Trasferimenti tra Enti Pubblici	x		
25	Recupero contributi percepiti indebitamente	x		

Nuovi servizi integrati con piattaforma App IO

	<i>Descrizione servizio</i>	2023	2024	2025
1	Edilizia - Notifica emissione atto/autorizzazione	x		
2	Occupazione Suolo Pubblico - Richiesta di integrazione documentale	x		
3	Invio comunicazione di avvenuto pagamento della violazione con importo inferiore	x		
4	Invio comunicazione di sollecito di pagamento entro i termini	x		
5	Invio comunicazione di pagamento oltre i termini	x		
6	Invio comunicazione di avvenuta trasmissione punti dal D.T.S.I. S.	x		
7	Invio comunicazione bonaria di pagamento prima della riscossione coattiva	x		
8	Invio comunicazione di sollecito per presentazione modulo dati conducente	x		
9	SUAP - Notifica ricezione pratica	x		
10	SUAP - Richiesta di integrazione documentale	x		
11	Edilizia - Notifica ricezione pratica	x		
12	Edilizia - Richiesta di integrazione documentale	x		
13	Occupazione Suolo Pubblico	x		
14	SUAP - Notifica emissione atto/autorizzazione	x		
15	Suolo pubblico - Notifica emissione atto/autorizzazione	x		
16	Edilizia - Notifica richiesta pagamento oneri atto /autorizzazione	x		
17	Passi Carrabili - Notifica ricezione pratica	x		
18	Passi Carrabili - Invito Ritiro Concessione	x		

Notifiche digitali a valore legale

Nel contesto della misura “1.4.5 - Notifiche digitali” sarà sperimentata l’integrazione di due servizi con la piattaforma nazionale per le notifiche digitali a valore legale degli atti pubblici (PND) che consentirà all’Ente di *velocizzare e ridurre gli oneri organizzativi e gestionali* per le attività di notifica degli atti.

Integrazione servizi con PND (Piattaforma Notifiche Digitali)				
	<i>Descrizione servizio</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
1	Notifiche Violazioni al Codice della Strada	x		
2	Notifiche Violazioni extra Codice della Strada	x		

Ulteriori attività di digitalizzazione non finanziate con fondi PNRR

Reingegnerizzazione e digitalizzazione di procedure				
	<i>Descrizione servizio</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
1	Digitalizzazione del fascicolo del personale	x	x	
2	Sistema di rilevazione della qualità dei servizi digitali	x	x	x
3	Sperimentazione di una chatbot	x	x	
4	Digitalizzazione della sottosezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO	x		
5	Processo di informatizzazione delle modalità operative per la gestione dell’attività di controllo successivo di regolarità amministrativa degli atti	x		

2.2 Performance

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

Il SMVP vigente nel Comune di Livorno è stato 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.

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.

La valutazione e misurazione della performance di tutti i dirigenti ed i 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 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 (paragrafo 2.2.5), 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 le PO, 30% per i restanti dipendenti)

Performance individuale

- Comportamenti/competenze (peso 30% per i Dirigenti, 50% per le 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, PO e Dipendenti.

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

Il ciclo di gestione della performance prende quindi avvio dalla programmazione attraverso la quale si definiscono e si assegnano gli obiettivi e le risorse per realizzarli.

2.2.3 Strumenti di programmazione

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) nel quale è ricompreso 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.

Programma di mandato 2019-2024

Il Consiglio Comunale ha approvato con delibera n. 122 del 02/08/2019 le linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del nuovo mandato amministrativo.

Il programma di governo del Sindaco Luca Salvetti, ***“La forza di guardare oltre”***, prevede le seguenti linee di azione:

- 1) Oltre la crisi: per una nuova stagione di crescita e lavoro
- 2) Coesione sociale
- 3) La sicurezza come bene comune
- 4) La forza della nostra bellezza: per una cultura di tutti
- 5) Una città che corre: la forza dello sport
- 6) Una città in movimento: per una mobilità sicura e sostenibile
- 7) Mare, città, colline: la forza della sostenibilità ambientale
- 8) La forza dell'economia circolare: ripensare il porta a porta, liberarsi dalla plastica
- 9) Progettare e finanziare la città di domani
- 10) Diritti

Documento Unico di Programmazione 2023-2025

Il Consiglio Comunale ha approvato il DUP 2023-2025 con delibera n. 168 del 30/09/2022 e la Nota di aggiornamento al DUP 2023-2025 con delibera n. 248 del 23/12/2022.

Il DUP individua per le dieci linee di mandato quarantacinque indirizzi strategici, sintetizzati in ventuno obiettivi strategici che vengono ben declinati in sessantanove obiettivi operativi.

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 relativa alle opere pubbliche, al fabbisogno di personale, alle alienazioni e valorizzazioni del patrimonio, agli acquisti di beni e servizi di importo pari o superiore ad € 40.000,00 e al contenimento della spesa.

Bilancio di Previsione Finanziario 2023-2025

Approvato dal Consiglio Comunale con Delibera n. 249 del 23/12/2022

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.

Piano Esecutivo di Gestione 2023-2025

La Giunta Comunale ha approvato il PEG 2023-2025 con delibera n. 831 del 23/12/2022

A seguito dell'introduzione da parte dell'articolo 6 del D.L. n. 80/2021 "Decreto Reclutamento" del "***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 confluiti nel PIAO.

Il PEG pertanto assume una valenza esclusivamente finanziaria.

2.2.4 Piano dettagliato degli obiettivi/Piano della performance: Quadro di lettura

Strumenti di gestione e rapporti tra Giunta e Dirigenti

La programmazione operativa contenuta nell'apposita sezione del Documento Unico di Programmazione (DUP) viene declinata in maggior dettaglio nel **Piano dettagliato degli Obiettivi/Piano della performance** che contiene gli obiettivi di gestione e gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza, controlli sull'esecuzione dei lavori e servizi e le risorse necessarie alla loro realizzazione (***documento riportato tra gli Allegati al PIAO***).

Gli ***obiettivi di gestione***, fermi restando i vincoli posti con l'approvazione del Bilancio di previsione finanziario, sono la risultante di un processo iterativo e partecipato che coinvolge la Giunta e la Dirigenza dell'ente, attraverso il quale si guida la relazione tra organo esecutivo e responsabili dei servizi.

A livello politico si orienta e guida la gestione, grazie alla definizione degli indirizzi da parte degli organi politici, mentre ai responsabili dei servizi compete la gestione e il raggiungimento dei risultati. In tal modo si favorisce il controllo e la valutazione del personale dipendente.

Rappresentazione degli obiettivi nel Piano dettagliato degli obiettivi/Piano della performance

Gli obiettivi di gestione sono rappresentati in termini di finalità in un'ottica di programmazione, consentendo successive considerazioni sul grado di efficacia ed efficienza dell'attività svolta, e di risultati attesi che si prevede di raggiungere, misurati attraverso gli indicatori e relativi target, permettendo 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 di gestione costituiscono quindi il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse nella gestione dei processi di erogazione di un determinato servizio. Le attività sono poste in termini di obiettivo e contengono la precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere, rappresentato dagli indicatori.

Gli obiettivi necessitano infatti 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 di gestione sono rappresentati secondo i Centri di responsabilità che emergono dalla struttura organizzativa dell'Ente vigente, aggiornata con delibera di Giunta Comunale n. 526 del 30/10/2020. Con determina del Direttore Generale n. 8705 del 24/11/2021 è stato approvato il funzionigramma aggiornato vigente.

Gli **obiettivi in materia di anticorruzione, trasparenza e controlli**, finalizzati a dare attuazione alle misure di prevenzione dei fenomeni corruttivi previsti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 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.

Il Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2023-2025 è ricompreso nel presente PIAO.

Centri di responsabilità e Centri di costo

All'interno della struttura organizzativa 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 e i correlati indicatori sono quindi raggruppati, secondo la struttura organizzativa dell'Ente, già adottata nel DUP, suddivisa in 22 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 di gestione;
- dotazioni (da impiegare per il raggiungimento degli obiettivi);
- responsabilità sul raggiungimento degli obiettivi e sull'utilizzo delle dotazioni.

I Centri di responsabilità previsti nel PIAO 2023-2025 sono seguenti:

Codice CdR	Descrizione CdR	Responsabile CdR
S000	Direzione Generale	Nicola Falleni (Direttore Generale)
S100	Segreteria Generale	Angelo Petrucciani (Segretario Generale)
S200	Indirizzo Organizzazione e controllo	Massimiliano Lami
S400	Servizi Finanziari	Nicola Falleni (Direttore Generale-ad interim)
Codice CdR	Descrizione CdR	Responsabile CdR
S500	Avvocatura civica	Susanna Cenerini
S600	Polizia Locale	Annalisa Maritan
S650	Protezione civile e demanio	Lorenzo Lazzerini
D110	Edilizia privata e SUAP	Michela Cadau
D120	Urbanistica, Programmi complessi e Porto	Camilla Cerrina Feroni
D130	Urbanizzazioni, Infrastrutture e mobilità	Luca Barsotti
D140	Sviluppo, valorizzazione e manutenzioni	Roberto Pandolfi
D150	Impianti tecnologici	Daniele Agostini
D170	Ambiente e Verde	Leonardo Gonnelli
D210	Istruzione e Politiche giovanili	Michela Casarosa
D220	Politiche sociali e sociosanitarie	Caterina Tocchini
D260	Attività culturali, musei e fondazioni	Giovanni Cerini
D270	Anagrafe e demografici	Barbara Cacelli
D310	Contratti, Provveditorato, Economato	Rosalba Minerva
D320	Entrate e revisione della spesa	Alessandro Parlanti
D340	Società partecipate e patrimonio	Enrico Montagnani
D350	Sviluppo economico, turismo, Sportello Europa	Giovanni Cerini (interim)
D360	Sistemi informativi	Stefano Lodi Rizzini

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

- gli obiettivi da conseguire, con titoli che ne evocino le finalità e i contenuti;
- l'Assessore di riferimento, il Centro di Responsabilità e il Dirigente Responsabile;
- 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 di risultato e relativi target attesi;

- le strutture interne all'Ente coinvolte nella realizzazione degli obiettivi;
- gli stakeholder, ossia i principali interlocutori esterni e interni portatori di interessi ai quali è rivolta l'azione amministrativa;
- il personale coinvolto negli obiettivi con l'indicazione della percentuale di impegno;
- le previsioni di entrata e spesa di competenza 2023-2025 assegnate.

Nella seguente tabella si riporta il Piano dei Centri di costo 2023-2025.

Codice	Descrizione Centro di costo
5	C.C. e Commissioni
10	Amministratori
20	Ufficio stampa
25	Direzione generale
26	Programmazione opere pubbliche
Codice	Descrizione Centro di costo
27	Segnala-LI
30	Commessi
35	Avvocatura e Affari legali
40	Stamperia
45	Servizi demografici
46	Centro servizi al cittadino area Nord
50	Centro servizi al cittadino area Sud
65	Servizi informativi
66	SIT
70	Archivio e Protocollo
75	URP
85	Statistica
90	Organizzazione e gestione risorse umane
100	Contratti
102	Gare
105	Economato
106	Attività economiche generali
107	Uffici giudiziari
108	Autoparco
115	Polizia Municipale
120	Polizia Amministrativa
135	Servizi Finanziari
140	Società e partecipazioni
145	Finanziamenti comunitari
150	Politiche del lavoro e formazione professionale
160	Gestione entrate
170	Innovazione e sviluppo scientifico
176	Attività produttive Mercati
177	Attività produttive Commercio
180	Relazioni porto-città
190	Amministrazione e gestione patrimonio
196	Demanio

200	Programmazione e controllo
215	Supporto generale attività servizi educativi
220	Servizi prima infanzia 0-3
225	Servizi prima infanzia 3-6
230	Servizi statali generali
231	Altri servizi educativi
240	Ristorazione 0 -3
245	Ristorazione 3 – 6
250	Ristorazione statali
255	CRED-CIAF
259	Valori comuni ristorazione
262	Pari opportunità
265	Gestione biblioteche
270	Musei
Codice	Descrizione Centro di costo
275	Altre attività culturali
277	Cultura – Acquario
280	Università e ricerca
278	Cultura - Gestione teatri
291	Welfare per la persona
292	Promozione sociale
293	Politiche abitative
294	Affari animali
305	Impianti sportivi
309	Pari opportunità
310	Turismo
311	Giovani
315	Manifestazioni sportive
325	Edilizia privata
330	Ambiente
331	Programmazione ambientale
335	Mobilità TPL Parcheggi
340	Urbanistica e qualificazione urbana
345	SUAP
350	Edilizia – Impianti
355	Amministrazione post alluvione
360	Urbanizzazioni
365	Verde e decoro urbano
370	Verde attinente servizi Comunali
380	Manutenzione ordinaria edilizia e impianti
385	Prevenzione e protezione
405	Protezione Civile
410	Progetti e programmi complessi
427	Gabinetto del Sindaco
450	Segreteria generale
460	Pers. Dist. Comand. Altri Enti

470	Altri servizi alla persona (ex Istituzione)
481	Servizi cimiteriali
500	Assistenza domiciliare
522	Anziani
535	RSA a gestione pubblica
555	Abbattimento barriere architettoniche
562	Disabili
585	Centri diurni per handicap grave
618	Minori e adolescenti
705	Servizi per detenuti
725	Servizio ponte per emergenza abitativa

Collegamento con le risorse finanziarie, umane e strumentali

Per ogni Centro di Responsabilità 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.

Nell'ambito delle schede relative agli obiettivi di gestione sono indicate inoltre le previsioni di competenza 2023-2025 relative alle entrate e spese, con esclusione dei servizi per conto terzi e delle partite di giro, nonché il personale coinvolto in ciascun obiettivo di gestione, con la relativa percentuale di impegno.

2.2.5 Piano per il controllo della qualità dei servizi comunali 2023

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'adeguatezza 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, entro 30 giorni dall'approvazione del PEG, dal Segretario Generale o dal Direttore Generale, se nominato, su proposta del Dirigente del Settore preposto, 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 Aggiornamento annuale del Progetto di miglioramento del Controllo della qualità dei servizi elaborato nel 2019

Nel 2019 è stato predisposto il Progetto di miglioramento del controllo della qualità dei servizi comunali, oggetto di aggiornamento e attuazione annuale attraverso i vari strumenti previsti nel Piano per il controllo della qualità dei servizi comunali.

Le azioni di miglioramento previste nel Progetto di miglioramento del controllo della qualità dei servizi sono le seguenti:

Carte dei servizi erogati direttamente dal Comune

- Predisposizione della Carta generale dei servizi del Comune di Livorno (elaborata nel 2020);
- Predisposizione graduale delle singole carte dei servizi comprensive degli standard di qualità (elaborate 5 Carte dei servizi nel 2021-2022, prevista una sesta Carta dei servizi nel 2023);
- Adozione delle Carte dei Servizi da parte della Giunta Comunale (prevista a partire dal 2023);
- Consultazione pubblica, verifica delle osservazioni pervenute ed eventuali adeguamenti (prevista a partire dal 2023);
- Approvazione delle Carte dei servizi da parte della Giunta Comunale (prevista a partire dal 2023);
- Estensione delle Indagini di customer satisfaction (nel Piano della qualità sono definite le indagini da effettuare nel corso dell'anno, anche con riferimento ai servizi non ancora coperti da indagini).

Predisposizione degli standard di qualità per i servizi per i quali sarà predisposta la Carta dei servizi

- Predisposizione standard di qualità per i servizi erogati direttamente agli utenti esterni finali (nelle Carte dei servizi elaborate comprendono gli standard di qualità);
- Consultazione pubblica, verifica delle osservazioni pervenute ed eventuali adeguamenti (prevista a partire dal 2023);
- Approvazione degli standard di qualità da parte della Giunta comunale nell'ambito delle Carte dei servizi (prevista a partire dal 2023);
- Monitoraggio annuale (a partire dall'approvazione delle Carte dei servizi);

Carte e standard di qualità di tutti i servizi erogati in regime di concessione o mediante convenzione e comunque erogati da soggetti non pubblici

- 1) Ricognizione delle carte dei servizi relative ai servizi erogati in regime di concessione o mediante convenzione e comunque erogati da soggetti non pubblici;
- 2) Invito da parte dei Dirigenti responsabili dei servizi ai soggetti inadempienti di provvedere al più presto, e comunque entro 6 mesi, alla predisposizione della Carta dei servizi comprensiva degli standard di qualità;
- 3) Verifica della predisposizione delle Carte dei servizi e pubblicazione in Amministrazione Trasparente.

L'ufficio Programmazione e controllo, a cui sono attribuite le competenze in materia di Controllo della qualità dei servizi, compatibilmente con le risorse assegnate, di anno in anno coordina le attività sopra indicate, progetta ed effettua le indagini di customer satisfaction, cura la raccolta della documentazione prodotta e predispone la pubblicazione dei documenti in Amministrazione Trasparente, assicura agli uffici interessati il supporto metodologico necessario per la stesura, consultazione, approvazione e monitoraggio degli standard di qualità e delle Carte dei servizi.

L'ufficio Programmazione e controllo predispone annualmente il Report consuntivo del controllo della qualità dei servizi comunali nel quale sono riportate, in particolare, le schede di dettaglio delle indagini di customer satisfaction effettuate, con i risultati annuali e, dove presenti, i risultati degli anni precedenti, con tabelle e grafici di facile e immediata lettura.

2.2.5.3 Piano per il controllo della qualità dei servizi comunali 2023

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 2023*.

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 2023 è articolato nei seguenti punti:

1. Indagini di customer satisfaction sui Servizi comunali;

2. Certificazione ai sensi della Norma UNI EN ISO 9001:2015 degli Uffici e dei Procedimenti di gara (Ufficio Gare e Contratti e Ufficio Economato);
3. Carta dei servizi specifiche relativa a un servizio comunale;
4. Progetto “Servizi online di qualità”.

I giudizi degli utenti sulla qualità dei servizi erogati dall’Ente e raccolti attraverso le Indagini di customer satisfaction interne ed esterne confluiscono nella *Relazione annuale sulla Performance* ai sensi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance attualmente vigente (approvato con Delibera di Giunta Comunale n. 72/26.02.2014) e concorrono, insieme ad altri elementi, a valorizzare il parametro relativo alla *Performance di Ente* in sintonia anche con le previsioni del D.Lgs 150/2009.

Indagini di Customer Satisfaction sui Servizi Comunali

Nel corso del 2023 è prevista la realizzazione di 29 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 e controllo a cui sono attribuite le competenze in materia di controllo di qualità realizzerà le indagini 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: 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 socio - demografico: sesso, età, nazionalità e titolo di studio.

Piano per il Controllo della Qualità dei Servizi comunali 2023: Indagini di Customer Satisfaction					
N.	Settore	Dirigente	Servizio	Modalità	Valore atteso (scala da 1 a 5)
1	Direzione Generale	Nicola Falleni	URP-Servizio chat Whatsapp	Questionario online	>=3,5
2			Formazione/informazione interna in materia di comunicazione istituzionale	Questionario online	>=3
3			Servizio SegnalaLI	Questionario online	>=3
4			Servizio di rilascio di credenziali SPID e informazioni sull’utilizzo	Questionario online	>=3
5	Segreteria Generale	Angelo Petrucciani	Incontri per la promozione della legalità e della trasparenza	Questionario online	>=3
6	Indirizzo organizzazione e controllo	Massimiliano Lami	Corsi di formazione in materia di sicurezza sul lavoro	Questionario online	>=3
7	Edilizia privata e Suap	Michela Cadau	Servizi Sportello Unico Attività Produttive-SUAP	Questionario online	>=3

8			Servizi Sportello Consulenza online dedicato ai Professionisti	Questionario online	≥3
9	Ambiente e Verde	Leonardo Gonnelli	Giornata di formazione sulla sostenibilità ambientale nella pianificazione, programmazione e progettazione dell'Ente	Questionario online	≥3
10	Attività culturali, musei e fondazioni	Giovanni Cerini	Servizi bibliotecari-Biblioteca Labronica Villa Fabbriotti	Questionario autocompilato	≥3
11			Servizi Bibliotecari-Biblioteca Labronica Bottini dell'olio	Questionario autocompilato	≥3
12	Anagrafe e demografici	Barbara Caccelli	Servizi di sportello erogati presso gli sportelli decentrati (Area Nord)	Questionario autocompilato	≥3
13			Servizi di sportello erogati presso gli sportelli decentrati (Area Sud)	Questionario autocompilato	≥3
14			Interventi formativi interni ed esterni Anagrafe	Questionario online	≥3
15			Interventi formativi interni ed esterni Stato civile	Questionario online	≥3
16			Interventi formativi interni ed esterni Sportelli decentrati Area Nord	Questionario online	≥3
17			Interventi formativi interni ed esterni Sportelli decentrati Area Sud	Questionario online	≥3
18			Servizi di Protocollo	Questionario online	≥3
19	Entrate e revisione della spesa	Alessandro Parlanti	IMU	Questionario autocompilato	≥3
20			TARI	Questionario autocompilato	≥3
21			Autorizzazioni impianti pubblicitari	Questionario autocompilato	≥3
22			Autorizzazioni affissioni	Questionario autocompilato	≥3
23			Concessioni suolo pubblico	Questionario autocompilato	≥3
24			Passi carrabili	Questionario autocompilato	≥3
25			Imposta di soggiorno	Questionario autocompilato	≥3
N.	Settore	Dirigente	Servizio	Modalità	Valore atteso (scala da 1 a 5)
26	Sviluppo economico, turismo, Sportello Europa	Giovanni Cerini	Offerta commerciale locale	Questionario online	≥3
27	Contratti Provveditorato Economato	Rosalba Minerva	Servizi Gare e contratti	Questionario online	≥3,5
28			Corsi di formazione con docenza interna da parte dei dipendenti dell'ufficio Gare e contratti	Questionario online	≥3
29			Servizi Economato	Questionario online	≥3,5

Certificazione ai sensi della Norma UNI EN ISO 9001:2015 degli Uffici e dei Procedimenti relativi alle Gare, ai Contratti e all'Economato

Relativamente alla Certificazione ai sensi della Norma UNI EN ISO 9001:2015 degli uffici e dei procedimenti relativi alle Gare, ai Contratti e all'Economato si ricorda che la certificazione è stata ottenuta per la prima volta nel 2018, con validità dal 13/02/2018 fino al 13/02/2021 come indicato sul Certificato IT18/0157 rilasciato dalla società SGS ITALIA S.p.A.

Nel 2019 e 2020 sono stati verificati e aggiornati i documenti del Sistema di Gestione della Qualità ed è stato effettuato l'audit annuale da parte della società SGS Italia Spa, che hanno consentito il mantenimento della certificazione per gli anni 2019 e 2020.

Ogni tre anni occorre rinnovare la stessa certificazione tramite verifica della corretta applicazione della norma ISO 9001:2015 al Sistema di Gestione della Qualità degli uffici e dei procedimenti di gara, verifica effettuata da un soggetto certificatore accreditato Accredia.

A seguito della conclusione dell'incarico di certificazione già affidato a SGS ITALIA S.p.A., nel mese di novembre 2020 sono state avviate, tramite la piattaforma elettronica "Acquistinretepa", le procedure volte ad individuare un operatore economico cui affidare il servizio. Sono stati invitati a presentare offerta n. 13 operatori economici abilitati presenti sulla piattaforma, che risultavano accreditati da ACCREDIA per lo IAF 36 Pubbliche Amministrazioni; soggetti certificatori relativamente alla norma ISO 9001:2015; in possesso dei requisiti tecnico-professionali. In ossequio al principio di rotazione è stata esclusa dalla procedura la società SGS ITALIA Spa, affidatario uscente.

In data 03/12/2020 il RUP, a seguito dell'esame dei preventivi pervenuti, ha ritenuto l'offerta presentata dalla Società UNITER SRL, TD n. 1507577, congrua e conforme alle richieste dell'Amministrazione come descritte nella richiesta di preventivo che regola il servizio e con determina 8593 del 18/12/2020 ha affidato alla stessa società il servizio triennale di rinnovo della certificazione Iso 9001:2015 e mantenimento per gli anni 2021, 2022 e 2023.

A seguito delle restrizioni agli incontri in presenza e in accordo con le disposizioni tecniche emanate da Accredia, l'audit di rinnovo della certificazione Iso 9001:2015 si è svolto online venerdì 22/01/2021. Nel corso dell'incontro la società ha analizzato e verificato i processi relativi ai servizi oggetto di certificazione, illustrato le modalità di implementazione del Sistema di Gestione per la Qualità ai sensi della norma Iso 9001:2015, esaminando la documentazione a supporto e fornendo utili consigli per il miglioramento di alcuni aspetti in conformità con la norma.

La riunione è proseguita per l'intera giornata per completare l'esame della relativa documentazione interna e si è conclusa con il rinnovo della certificazione del Sistema di Gestione della Qualità del Settore Contratti Provveditorato Economato predisposto ai sensi della norma Iso 9001:2015 relativamente ai Servizi Gare e contratti ed Economato.

Il 20/01/2022 si è svolto online l'audit di mantenimento della certificazione Iso 9001:2015 effettuato da UNITER srl; durante la giornata si sono svolti gli incontri con il personale e sono state analizzate le attività degli uffici Gare e Contratti ed Economato effettuate in conformità con la norma Iso 9001:2015. Al termine dell'audit è stato confermato il mantenimento della certificazione stabilendo di verificare le attività per ciascun ufficio ad anni alterni, un anno saranno verificate le attività dell'ufficio Gare e contratti, l'anno successivo dell'Economato.

Le attività propedeutiche all'audit sono state effettuate dall'ufficio Programmazione e controllo di gestione in quanto è giunto a scadenza e non è stato rinnovato per l'anno 2022 in ottemperanza al principio di rotazione, il contratto con la società che ci accompagna nel percorso di certificazione.

Nel corso del 2022 saranno svolte le attività propedeutiche necessarie ai fini dell'audit di mantenimento della certificazione programmata per fine gennaio 2023.

Sempre nel 2023 si svolgerà la procedura ad evidenza pubblica per affidare il nuovo incarico di certificazione, considerato che l'attuale incarico, affidato alla Società UNITER SRL con determina del 03/12/2020, scadrà quest'anno.

Carta generale dei servizi e Carte dei servizi specifiche

Nel 2020 è stata elaborata la Carta generale dei servizi del Comune di Livorno, che risponde all'esigenza di presentare agli utenti i principi-guida fondamentali sulla base dei quali la nostra Amministrazione si impegna a conformare l'offerta dei servizi e il rapporto con il cittadino-utente.

Considerata la complessità dell'organizzazione comunale, è stato ritenuto opportuno far precedere l'elaborazione delle Carte dei servizi specifiche per ciascun servizio dalla Carta generale dei servizi dove riportare i principi e i valori fondamentali che ispirano la carta dei servizi, i fattori di qualità generali che l'Ente si impegna a garantire, le forme di tutela per gli utenti, cioè gli elementi comuni a tutti i servizi secondo le indicazioni della Direttiva P.C.M. 27 gennaio 1994 "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici" (cosiddetta Direttiva Ciampi), che ha introdotto la Carta dei servizi come strumento di tutela per i cittadini, dettando le relative regole e principi.

Durante il 2021 e 2022 sono state elaborate dai Settori interessati, in collaborazione con l'ufficio Programmazione e controllo di gestione, cinque Carte specifiche relative ai Servizi cimiteriali, ai Servizi elettorali, ai Servizi di leva militare, ai Servizi bibliotecari e ai Servizi dell'Ufficio Relazioni con il pubblico, unitamente ai relativi standard di qualità.

La Carta dei servizi è il documento con cui il Comune di Livorno dichiara ai cittadini-utenti il proprio impegno ad offrire servizi di qualità attraverso l'individuazione di standard di prestazione chiari e misurabili, secondo principi di uguaglianza, rispetto della dignità della persona, imparzialità, facilità di accesso, continuità, legalità, partecipazione, trasparenza, efficacia, efficienza ed economicità. Rappresenta quindi il

documento con il quale ogni Ente erogatore di servizi assume una serie di impegni nei confronti della propria utenza riguardo i propri servizi, in relazione alle modalità di erogazione, agli standard di qualità e informa l'utente sulle modalità di tutela previste. La Carta dei servizi è quindi uno strumento di gestione e controllo della qualità dei servizi, finalizzato ad esplicitare le caratteristiche e i contenuti dei servizi erogati, le modalità di accesso e fruizione dei servizi, gli standard di qualità delle prestazioni, e le forme di tutela degli utenti per il mancato rispetto degli standard. Le carte dei servizi quindi si pongono come obiettivo quello di fornire garanzie ai cittadini in relazione alla soddisfazione delle loro aspettative e al rispetto degli standard di qualità previsti. Rappresentano inoltre uno strumento formidabile per promuovere il miglioramento continuo in termini sia di attività che di risultati raggiunti.

La Carta dei servizi (che si ispira agli articoli 3, 30, 33, 34 della Costituzione Italiana che, vietando ogni forma di discriminazione, sanciscono e tutelano il rispetto dei principi di uguaglianza, imparzialità e tutela della dignità della persona) è quindi il documento in cui sono esplicitati i diritti ed i doveri di chi eroga un servizio e di chi ne è utente.

Nei confronti dei cittadini-utenti, la Carta dei servizi rappresenta

a) uno strumento di conoscenza:

- perché fornisce informazioni sul servizio erogato, sulla struttura e sull'organizzazione dell'azienda, sull'offerta commerciale, sulle modalità con cui l'utenza può mettersi in relazione con l'azienda, sui livelli qualitativi delle prestazioni e sui progetti aziendali di miglioramento dei servizi;
- perché garantisce il sistema di monitoraggio della qualità dei servizi offerti, con la pubblicazione, l'aggiornamento e la diffusione dei risultati dei monitoraggi, nonché la verifica della corrispondenza tra impegni presi e raggiungimento dei risultati ottenuti;

b) uno strumento di partecipazione:

- perché prevede la costituzione dell'Ufficio Relazioni con il pubblico, che rappresenta il canale istituzionale di comunicazione con i cittadini/utenti;
- perché garantisce l'effettuazione di monitoraggi della qualità percepita dei servizi da parte dei cittadini-utenti;

c) uno strumento di tutela:

- perché garantisce risposta a chi abbia formulato richieste, segnalazioni, proposte e suggerimenti;
- perché stabilisce e regola la procedura dei reclami, da attivare in seguito alla violazione da parte dell'Ente dei diritti dei cittadini-utenti, qualora non siano soddisfatti gli impegni presi con la carta stessa.

Nel 2023 è prevista la realizzazione di una nuova Carta dei servizi: la Carta dei Servizi di Protocollo.

Progetto Servizi online di qualità

Nel 2023 sarà elaborato, in collaborazione con i Sistemi informativi, il Progetto Servizi online di qualità” (si rinvia all'approfondimento riportato più avanti).

2.2.5.4 Indagini di customer satisfaction sui servizi comunali: approfondimento

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 e controllo di gestione, 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 socio-demografico 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.

2.2.5.5 Questionario-tipo per i servizi di front-office

Per verificare la percezione di qualità dei servizi di front office è stato messo a punto un questionario-tipo dove gli elementi sottoposti ad indagine, e dunque le domande, sono stati definiti facendo riferimento alla più autorevole letteratura in materia che individua cinque fattori rilevanti per l'utente nell'espressione del giudizio di percezione di qualità sul servizio ricevuto: Affidabilità, Capacità di risposta, Capacità di rassicurazione, Tangibilità, Empatia che, adeguati alla realtà pubblica locale, sono stati così declinati:

- Cortesia e disponibilità del personale
- Competenza
- Problem solving (su informazioni ricevute o esito complessivo del contatto)
- Aspetti tangibili (ambiente confortevole – adeguatezza spazi fisici)
- Giudizio complessivo sul servizio ricevuto

Durante la fase di preparazione della prima indagine sui Servizi anagrafici effettuata alcuni anni fa è emersa l'evidenza di predisporre un questionario unico (questionario-tipo) per gli uffici fortemente caratterizzati da servizio di front office. Obiettivo principale dell'indagine era conoscere la percezione di qualità sull'organizzazione del servizio e raccogliere indicazioni per il suo miglioramento al fine di avvicinare le prestazioni alle aspettative degli utenti e definire poi standard dei servizi erogati dallo sportello fisico.

A tal fine è stato analizzato il processo di erogazione del servizio nell'ottica dell'utente osservando il processo di interazione con l'addetto allo sportello, scegliendo le caratteristiche rilevanti, individuando gli indicatori ed elaborando le affermazioni da sottoporre ad indagine.

Attraverso il questionario-tipo messo a punto in questa prima fase è stato possibile rilevare la percezione di qualità dei servizi resi all'utente su base comune e attivare la confrontabilità dei risultati. Se necessario è possibile individuare sotto-indicatori tarati sulla specificità della prestazione richiesta.

Il collaudo del questionario-tipo

Nel periodo marzo – maggio 2016 il questionario-tipo è stato collaudato durante l'indagine svolta presso l'Anagrafe centrale tramite le 181 interviste dirette effettuate dal personale dell'ufficio Programmazione e Controllo. Il questionario è stato validato dagli utenti per comprensibilità di linguaggio, limitato numero di domande, breve tempo di compilazione e semplicità. Dopo alcune semplici modifiche è stato proposto ai Dirigenti e ai Responsabili degli uffici Stato Civile, Centro servizi al cittadino Area Nord, Centro servizi al cittadino Area Sud, Commercio su Aree pubbliche e Commercio su Aree private ottenendo il loro concordo.

Il questionario-tipo per i servizi di front office, che si riporta di seguito, come elaborato dalla positiva esperienza con i sei uffici che hanno partecipato alle prime indagini, è stato riproposto per altri servizi a diretto contatto con il pubblico ed ha consentito la confrontabilità dei risultati nel tempo ed è stato adottato come questionario standard per i servizi di front-office:

“Questionario utenti Ufficio _____

Gentile utente, Le chiediamo alcuni minuti per compilare un questionario anonimo allo scopo di migliorare i servizi offerti. La ringraziamo per la collaborazione.

Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni, dando un giudizio da 1 (completamente in disaccordo) a 5 (completamente d'accordo).”

Domande	Completamente in disaccordo	In disaccordo	Né d'accordo né in disaccordo	D'accordo	Completamente d'accordo
	1	2	3	4	5
Il personale è cortese e disponibile					
Il personale è competente					
L'esito del contatto è soddisfacente					
I tempi di attesa sono accettabili					
L'ambiente è confortevole Ad esempio: l'aspetto degli uffici, i punti di appoggio per scrivere e per attendere, la temperatura dei locali etc.)					
Tenendo conto degli aspetti indicati ritengo il servizio soddisfacente					

Suggerimenti: secondo la sua esperienza di oggi ci sono aspetti del servizio da migliorare?

Dati anagrafici

Sesso	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F			
Età	<input type="checkbox"/> fino a 18	<input type="checkbox"/> 19 –30	<input type="checkbox"/> 31-45	<input type="checkbox"/> 46-65	<input type="checkbox"/> oltre 66
Nazionalità	<input type="checkbox"/> italiana	<input type="checkbox"/> comunitaria	<input type="checkbox"/> extra comunitaria		
Titolo di studio	<input type="checkbox"/> elementare	<input type="checkbox"/> media	<input type="checkbox"/> superiore	<input type="checkbox"/> laurea	
Professione	<input type="checkbox"/> disoccupato/a	<input type="checkbox"/> occupato/a	<input type="checkbox"/> pensionato/a		

2.2.5.6 Questionari personalizzati per le indagini di customer satisfaction sui servizi interni gare ed economato

Per le indagini di customer satisfaction che riguardano i servizi erogati agli utenti interni-dipendenti sono stati elaborati specifici questionari in collaborazione con i Dirigenti e responsabili dei relativi servizi.

Per i servizi Gare ed Economato i questionari, molto articolati e specifici, sono stati elaborati anche in previsione della richiesta certificazione Iso 9001:2015 che il relativo Settore ha poi acquisito nel corso del 2018.

Servizio gare

Relativamente in particolare al Servizio Gare nel 2016 sono state effettuate per la prima volta due indagini di customer satisfaction volte a misurare il grado di soddisfazione degli utenti dei servizi erogati in relazione alle gare di appalto svolte in modalità telematica rivolte a:

- utenti interni: dipendenti comunali che negli ultimi tre anni avevano avuto contatti con l'ufficio e in particolare Responsabili del Procedimento, loro delegati, dipendenti addetti all'organizzazione delle gare, a cui è stata richiesta la compilazione di un questionario online;
- utenti esterni: imprese che negli ultimi tra anni avevano partecipato alle gare di appalto, che sono stati intervistati telefonicamente.

Sulla base dell'analisi del processo di servizio all'utente come sopra rappresentato sono stati elaborati distinti indicatori di percezione di qualità del servizio fornito in forma semplice che indagavano molteplici aspetti di un singolo fattore di qualità riportati poi in forma aggregata a formare un unico indice, ad esempio l'indicatore problem solving per gli utenti interni è stato scomposto in: Ascolto e comprensione del problema o della richiesta, Presa in carico del problema o richiesta, Personalizzazione del servizio richiesto sulla base delle necessità emerse, Orientamento all'utente nel fornire soluzioni aderenti ai bisogni dell'ufficio o servizio richiedente, Soluzione del problema effettivamente rispondente, ove possibile, alle richieste originarie.

Si riportano di seguito gli indicatori complessi sottoposti ad analisi:

- utenti interni: facilità di contatto con l'ufficio, adeguatezza degli spazi fisici, cortesia, competenza, integrità, qualità della comunicazione, qualità delle informazioni fornite, capacità di risposta (nello specifico tempi di attesa), capacità di problem solving, giudizio complessivo sul servizio;
- utenti esterni (imprese): facilità di contatto con l'ufficio, adeguatezza degli spazi fisici, cortesia, competenza, integrità, informazioni sulla gara, facilità di partecipazione alle gare, facilità di utilizzo piattaforma START, correttezza nella fase di valutazione delle offerte, facilità di accesso agli atti, giudizio complessivo sul servizio fornito.

Servizio Economato

Nel 2016 è stata effettuata la prima indagine online sui servizi erogati agli utenti interni dall'Ufficio Economato che si occupa di approvvigionamento di beni e servizi di importo inferiore a € 40.000,00, supporto e consulenza giuridica e amministrativa ai RUP per gli acquisti effettuati autonomamente e per l'espletamento delle procedure telematiche.

Gli indicatori monitorati sono i seguenti appositamente studiati seguendo le fasi di erogazione dei servizi forniti: facilità di contatto con il personale dell'ufficio, adeguatezza degli spazi fisici, cortesia, competenza, integrità, qualità della comunicazione, qualità delle informazioni fornite, capacità di risposta (nello specifico tempi di attesa), capacità di problem solving, giudizio complessivo sul servizio ricevuto.

Nel 2020 il questionario elaborato nel 2016 è stato oggetto di parziale revisione nell'ottica della semplificazione e di un aggiornamento normativo. Sono state adeguate le risposte di due domande informative, aggiunta una domanda relativa al supporto in relazione alle gare di appalto su piattaforma telematica (Start, Mepa, Consip) accorpate in un'unica domanda due aspetti relativi alla facilità del contatto ed eliminata una domanda relativa alla comunicazione con il personale dell'ufficio.

Nel 2022 è stata effettuata una revisione completa dei questionari degli uffici Gare e contratti ed Economato che ha consentito di migliorare le capacità di indagine degli stessi, perfezionando la corrispondenza degli obiettivi conoscitivi come desunti dalle domande dei questionari alle attuali necessità informative e alle mutate caratteristiche degli uffici e dei servizi offerti all'utenza interna.

2.2.5.7 Indagini di customer satisfaction sullo smart working

Nel corso del 2020, a seguito della elaborazione di uno specifico progetto, è stata effettuata per la prima volta, nel mese di dicembre, un'indagine sullo smart working.

La prima indagine sullo smart working all'interno del Comune di Livorno è nata dalla necessità di approfondire la nuova modalità organizzativa del lavoro, nella consapevolezza che la stessa avesse avviato un processo di trasformazione irreversibile delle attività svolte dagli enti pubblici, da indagare in maniera approfondita per programmare e realizzare percorsi di miglioramento continuo.

Nel questionario del 2020 erano richieste informazioni e valutazioni della propria esperienza personale in merito alle misure organizzative attuate, alla quantità del lavoro svolto, alla qualità degli strumenti per la comunicazione con i colleghi e alla funzionalità degli applicativi per il collegamento casa-lavoro, nonché all'assistenza informatica ricevuta. La qualità del collegamento e il supporto tecnico rivestono infatti un ruolo importante nel lavoro agile e alla loro verifica sono state dedicate due domande. Infine è stata richiesta una valutazione complessiva dell'esperienza oltre ad accogliere ulteriori osservazioni e suggerimenti sulla propria esperienza di smart working.

L'indagine ha ottenuto un risultato (customer satisfaction index) di 3,71 su un valore massimo di 5,00, attraverso la valutazione di quattro indicatori, relativi al collegamento da remoto con il Pc dell'ufficio, alla rintracciabilità telefonica dei colleghi, all'assistenza informatica e all'esperienza complessiva di lavoro agile.

All'indagine, somministrata in modalità online dal 2 al 31 dicembre 2020, hanno partecipato 325 dipendenti.

L'indagine 2021 si rivolgeva invece ai Dirigenti e alle Posizioni Organizzative quali soggetti a diretto contatto con i dipendenti e i cittadini ed in grado di verificare direttamente gli effetti della nuova modalità lavorativa (smart working) giunta al secondo anno di applicazione, sulle attività e procedimenti gestiti in termini di innovazioni degli applicativi online (interni e rivolti ai cittadini), facilitazioni attivate per i cittadini per un migliore utilizzo delle tecnologie digitali, il permanere degli effetti (positivi o negativi) che la pandemia aveva determinato rispetto alle modalità lavorative (ordinaria e smart working) nonché la loro ripercussione in generale sull'azione amministrativa.

L'indagine ha ottenuto un risultato (customer satisfaction index) di 3,28 su un valore massimo di 5,00, attraverso la valutazione di sei indicatori, relativi all'innovazione informatica per gli applicativi interni, all'innovazione informatica per gli applicativi rivolti ai cittadini, all'introduzione di facilitazioni per l'utilizzo di tecnologie digitali rivolte ai cittadini, alle procedure approntate per reagire ad un altro eventuale lockdown, agli effetti delle misure organizzative emergenziali e al cambiamento del clima organizzativo interno al rientro in presenza.

L'indagine del 2022, attiva dalla fine di dicembre 2022 a gennaio 2023, da somministrare come nel 2020 a tutti i dipendenti comunali, sarà finalizzata a verificare, attraverso 5 domande informative, dal punto di vista dei lavoratori comunali, l'impatto (positivo/negativo/nessun impatto) di questa modalità lavorativa sulle

interazioni con i cittadini/utenti/soggetti istituzionali esterni e con dirigenti/responsabili/colleghi, nonché i vantaggi sul benessere lavorativo e personale dello smart working.

Gli indicatori di valutazione, con una scala di gradazione da 1 a 5, riguarderanno invece la rintracciabilità telefonica/email dei colleghi, il collegamento in remoto con il Pc dell'ufficio e la soddisfazione complessiva dell'esperienza di lavoro. Come di consueto il questionario si chiederà con uno spazio aperto alla raccolta di osservazioni e suggerimenti utili per impostare piani di miglioramento.

2.2.5.8 Indagini di customer satisfaction sui servizi su appuntamento e sui servizi online

Le indagini sui servizi su appuntamento e online del 2020 e 2021 sono state rivolte ai cittadini-utenti che avevano richiesto un appuntamento e/o che avevano usufruito di un servizio erogato online.

Le indagini erano incentrate sulla verifica del grado di soddisfazione dei cittadini rispetto alle nuove modalità di prenotazione di appuntamento e di erogazione dei servizi online durante il lockdown e il periodo di emergenza. Ai cittadini è stato chiesto di valutare il sistema di prenotazione degli appuntamenti attivato dall'ente per disciplinare l'accesso ai locali e limitare le occasioni di contagio senza penalizzare il servizio offerto e dare una valutazione ai servizi erogati tramite modalità online (posta elettronica, caselle di posta dedicate, applicativi informatici).

L'indagine del 2020, effettuata nel periodo 2 dicembre 2020-31 dicembre 2020, ha ottenuto un risultato (customer satisfaction index) di 3,47 su un valore massimo di 5,00, con una partecipazione di 88 cittadini.

L'indagine del 2021, effettuata nel periodo 30 dicembre 2021-31 gennaio 2022, ha ottenuto un risultato (customer satisfaction index) di 1,75 su un valore massimo di 5,00, con una partecipazione di 12 cittadini.

Il risultato del questionario, compilato da solo 12 utenti, induce ad una riflessione sia sul questionario utilizzato, che comprendeva una domanda sui servizi su appuntamento ed una domanda sui servizi online, senza tuttavia la possibilità di precisare lo specifico servizio ricevuto e senza una sezione che consentisse di formulare osservazioni per il miglioramento del servizio, sia sulla modalità di somministrazione, lasciata alla libera iniziativa dei visitatori del sito internet dell'ente che potevano cliccare su un banner a scorrimento posto sull'home page.

Il numero dei rispondenti al questionario è infatti molto esiguo e si ritiene rappresenti una percentuale molto bassa dei cittadini che nel medesimo periodo hanno usufruito di servizi su appuntamento e online (la maggior parte dei servizi aperti al pubblico viene erogato su appuntamento e tanti servizi sono erogati online). Il limitato numero di risposte rispetto ai visitatori può indurre a ritenere che l'insoddisfazione degli utenti sui servizi online e su appuntamento sia inesistente, rispetto al totale degli utenti che durante la pandemia hanno usufruito dei servizi su appuntamento e online, non avendo trovato riscontro nella corrispondente soddisfazione di coloro che hanno usufruito dei servizi e che non hanno espresso il loro parere positivo o neutro perché non si sono collegati all'home page del sito per compilare il questionario.

Il risultato dell'Indagine sui servizi su appuntamento e online del 2021 non è stato conteggiato nel calcolo del CSI-Customer Satisfaction Index complessivo medio per il numero molto basso di rispondenti, che rende il relativo campione non significativo.

2.2.5.9 Progetto Servizi online di qualità

Nel 2023 sarà elaborato, in collaborazione con i Sistemi informativi, il Progetto Servizi online di qualità, a seguito della predisposizione nel 2022 delle prime valutazioni su questi servizi.

Con l'emergenza Covid-19 molti servizi, tradizionalmente erogati allo sportello, sono stati rapidamente informatizzati per adeguarsi tempestivamente al mutamento delle condizioni esterne e rispondere alle nuove esigenze degli utenti accelerando la transizione al digitale: ad esempio da febbraio 2021 è obbligatorio, per tutte le pubbliche amministrazioni, l'identificazione del cittadino che accede ai servizi online unicamente con Spid, Cie e CNS, nonché rendere i principali servizi fruibili tramite l'App IO.

Di conseguenza si rende necessario affiancare alle modalità tradizionali di rilevazione della customer satisfaction, (questionario compilato in presenza per i servizi erogati allo sportello), la rilevazione della soddisfazione rispetto ai servizi erogati online con analogo strumento e diffonderne l'applicazione in maniera graduale ma pervasiva in tutto l'Ente, in collaborazione con i Sistemi informativi e con gli uffici interessati. Con la pandemia i servizi informatici del nostro ente hanno registrato un notevole sviluppo e in risposta alle necessità sia interne che dei cittadini sono state attivate apposite piattaforme operative, potenziati e riorganizzati i servizi online (consultabili all'indirizzo: <https://srvarpa.comune.livorno.it/comliarpa/>).

Con il ritorno alla normalità e la riapertura dei servizi al pubblico gli uffici hanno adottato la modalità su appuntamento per i servizi erogati allo sportello per meglio gestire il flusso degli utenti affiancato all'erogazione dei servizi in modalità online.

Come anticipato, per verificare la soddisfazione in relazione ai servizi su appuntamento e online nel 2020 e 2021 è stato predisposto un sondaggio composto da due brevi domande il cui link è stato pubblicato sull'home page della rete civica con l'intento di darne la massima visibilità. Le indagini tuttavia, in particolare nel 2021, non hanno dato i risultati sperati, in quanto solo pochi utenti hanno compilato il questionario rispetto alla totalità di coloro che hanno usufruito dei servizi online.

Al fine di dar seguito all'iniziativa migliorandone la fruibilità è stata predisposta nel 2022, una nota metodologica che contiene le prime valutazioni sulle modalità per la predisposizione delle prossime indagini sui servizi online, nonché una prima ipotesi di questionario, da approfondire nel 2023 nell'ambito del Progetto "Servizi online di qualità".

Obiettivo delle indagini sarà la rilevazione della qualità percepita dagli utenti nella fruizione dei servizi online anche in funzione del miglioramento delle funzionalità degli applicativi.

Con le indagini si intende rilevare:

- la qualità delle informazioni per l'accesso al servizio;
- la facilità di accesso;
- la facilità di ricerca della sezione/applicativo di proprio interesse;
- la facilità nell'ottenere l'esito dal servizio online;
- eventuali criticità al fine di predisporre azioni di miglioramento.

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 periodo di elaborazione di questa Sottosezione, si è tenuto conto del **nuovo PNA 2022** deliberato dal Consiglio dell'Autorità in data 16 novembre 2022 e pubblicato nel portale istituzionale ANAC in attesa dei pareri richiesti al Comitato interministeriale e alla Conferenza Unificata. Dopo l'acquisizione dei suddetti pareri, l'ANAC con Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023 ha approvato definitivamente il PNA 2022 ed i relativi allegati, provvedendo alla conseguente pubblicazione sul proprio sito: [Piano Nazionale Anticorruzione 2022 - www.anticorruzione.it](http://www.anticorruzione.it)

Si è inoltre tenuto conto del PNA 2019 (Delibera ANAC 13.11.2019, n. 1064) e degli "Orientamenti per la pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022", approvati in data 2 febbraio 2022; entrambi questi atti sono richiamati in più parti nel nuovo PNA 2022.

L'allegata Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza", in conformità alle disposizioni sopra richiamate, è stata 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 2022-2024, approvato con Del. GC n. 389 del 28/06/2022, e quindi a distanza di pochi mesi.

E' stata inoltre sviluppata un'attività di interlocuzione tra il RPCT, il Direttore Generale, i Responsabili delle diverse sezioni del PIAO (in primis il Dirigente del Settore Indirizzo, Organizzazione e Controllo) 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 nuovo 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. 114 del 8/03/2022, alla luce degli indirizzi contenuti nel PTPCT 2022-2024 adottato con deliberazione G.C. n. 34 del 28/01/2022, veniva approvato il Piano Operativo della Rotazione Ordinaria (anno 2022).

Tale atto è poi confluito nella sottosezione 2.4 della Sezione 2 (Valore pubblico, Performance e Anticorruzione) - del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2022-2024 del Comune di Livorno approvato con deliberazione GC n. 389 del 28/06/2022.

Ciò premesso, preme sottolineare come l'approvazione del PIAO, per come prevista dalla normativa vigente, entro il 31/01/2023 - e conseguentemente anche quella del PTPCT 2023-2025 in esso confluito – comporti di fatto un disallineamento temporale rispetto all'approvazione del "nuovo" Piano Operativo della Rotazione Ordinaria (anno 2023).

Infatti, il Piano Operativo della Rotazione Ordinaria, di durata annuale, è previsto che venga approvato entro 45 giorni dall'approvazione del PTPCT.

Nelle more dell'approvazione del nuovo Piano Operativo della Rotazione Ordinaria continua ad applicarsi il Piano Operativo della Rotazione Ordinaria anno 2022.

SEZIONE 3 Organizzazione e Capitale Umano

3.1 Struttura Organizzativa

La logica organizzativa attuata dall'amministrazione comunale sin dal suo insediarsi è stata baricentrata su tre macro linee di attuazione:

- 1) impostazione di una espansiva politica assuntiva delle risorse umane necessaria per colmare il gap negativo sui trends assunzionali degli ultimi anni che stava portando l'Ente ad un vero e proprio "collasso produttivo". Un dato su tutti: dal 11/06/2004 al 11/06/2019 (data di insediamento dell'attuale amministrazione) il saldo assunti/cessati aveva fatto registrare un dato negativo pari a -507 facendo passare il numero dei dipendenti da 1537 a 1030 con una contrazione della forza lavoro pari quindi al 32,9%;
- 2) verticalizzazione delle funzioni trasversali dell'Ente con conseguente creazione di pool ad elevato livello di specializzazione "a servizio" dell'intero apparato burocratico amministrativo: ne sono esempi il CUGA – Centro Unico Gare Acquisti e la sezione di coordinamento, applicazione e monitoraggio delle misure alternative e/o complementari alla rotazione straordinaria del personale;
- 3) valorizzazione del "capitale umano" con interventi formativi specifici, alla luce anche delle sfide sul valore pubblico. Un dato su tutti: il budget destinato alla formazione del personale passa da € 59.178,00 dell'anno 2019 a € 180.000 del 2022, importo confermato anche in ciascuna delle annualità 2023/205 del nuovo Bilancio di previsione.

La struttura organizzativa della nuova amministrazione prevede l'introduzione della figura del Direttore Generale, come da deliberazione Giunta Comunale n. 514 del 25/06/2019, 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 della Conferenza dei Dirigenti di Area. 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.

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 della proposta di Piano Esecutivo di Gestione (PEG), avvalendosi in modo determinante del responsabile del servizio finanziario;
- 2) alla predisposizione del Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO), 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.V. dal regolamento sulle performance approvato dall'amministrazione, avvalendosi, per le rispettive parti di competenza, del responsabile del servizio finanziario e del responsabile dell'organizzazione;
- 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 Comunale 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. Esercita, inoltre, tutte le altre competenze statutariamente previste e partecipa alla Conferenza dei dirigenti di cui all'art. 53 dello Statuto.

La macrostruttura organizzativa è articolata in **Settori**, che si configurano come un'organizzazione integrata di attività operative omogenee, affini e complementari. Costituisce la principale struttura organizzativa dell'ente e 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 ed 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.

La **Conferenza dei Dirigenti** è l'organismo statutario 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, il Dirigente del Settore Servizi Finanziari ed il Dirigente del Settore Indirizzo, Organizzazione e Controllo. Alle sue sedute partecipa anche il Dirigente dell'Avvocatura, con funzioni di tipo consulenziale.

La Conferenza 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 dei piani di mandato; contribuisce alla individuazione delle priorità di intervento per il miglior perseguimento degli obiettivi.

La Conferenza è un organo tecnico di supporto all'ente, competente tra l'altro alla emanazione di pareri. Esso risponde ai seguenti obiettivi:

- 1) garantire la migliore integrazione e più efficaci livelli di coordinamento delle attività dirigenziali, rispetto alle modalità di attuazione del programma del Sindaco;
- 2) garantire un efficace raccordo con gli indirizzi provenienti dalla sfera politica attraverso il metodo della programmazione, il controllo delle attività e la costituzione di un clima organizzativo caratterizzato da collegialità e collaborazione;
- 3) 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.;
- 4) trarre costanti indirizzi attraverso il coinvolgimento della sfera politica e raccordarsi con i Dirigenti competenti nelle materie oggetto di indirizzo;
- 5) 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.

Con delibera n. 122 del 02/08/2019, il Consiglio Comunale, sulla base di preliminare decisione della Giunta n. 260 del 16/07/2019, ha approvato le Linee programmatiche relative alle azioni ed ai progetti da realizzare nel corso dell'attuale mandato in cui, tra l'altro, vengono definiti i principi ed i criteri generali cui attenersi nella definizione del modello organizzativo, dando risalto in particolare all'obiettivo di riorganizzazione generale della macchina amministrativa al fine di utilizzare al meglio le risorse umane di cui l'amministrazione è ricca e di rispondere meglio alle esigenze dei cittadini.

I punti cardine sui quali si basano le linee programmatiche, sono stati recepiti nella macrostruttura.

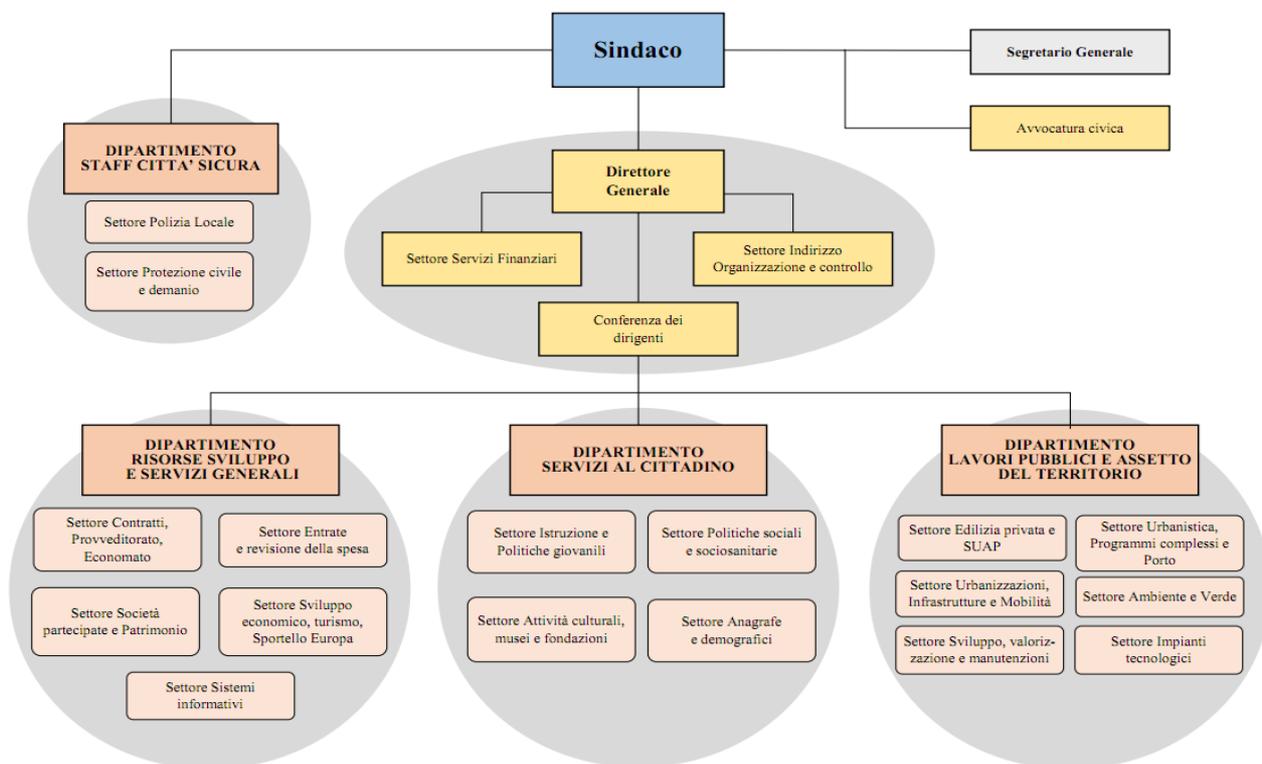
3.1.2 Organigramma

La riorganizzazione dell'ente a seguito del nuovo mandato amministrativo è stata adottata dalla Giunta Comunale con atto n. 530 del 09/07/2019, con la quale è stata approvata la nuova macrostruttura, da ultimo modificata con deliberazione Giunta Comunale n. 526 del 30/10/2020.

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 e umane, unitariamente agli strumenti di programmazione strategica dell'ente.

In **Staff al Sindaco** è prevista 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 e sull'anticorruzione.

Macrostruttura



Le funzioni di dettaglio di ciascuna struttura organizzativa di tipo dirigenziale (c.d. "funzionigramma") sono definite con determinazione del Direttore Generale (in ultimo determinazione n. 8474 del 15/12/2022).

A) QUADRO DELLE COMPETENZE PER MATERIA

Definizione macrostruttura	G.C. su istruttoria del Direttore Generale con il supporto del Settore Indirizzo Organizzazione e controllo
Assegnazione funzioni ai Settori	Direttore Generale, su istruttoria del Settore Indirizzo, Organizzazione e Controllo, previo parere non vincolante della Conferenza dei Dirigenti
Nomina Dirigenti di Dipartimento o di Settore	Sindaco, sentito il Direttore Generale
Assegnazione obiettivi ai dirigenti	Giunta(atto di approvazione del Peg/PDO e sue modifiche e/o integrazioni)
Performance individuale	v. Regolamento Misurazione e Valutazione della Performance di cui al d.lgs. 150/2009 e ss.mm.
Performance organizzativa	v. Regolamento Misurazione e Valutazione della Performance di cui al Dlgs 150/2009 e ss.mm.
Misurazione e valutazione raggiungimento obiettivi, valutazioni personale dipendente	v. Regolamento Misurazione e Valutazione della Performance di cui al Dlgs 150/2009 e ss.mm.
Regolamentazione, definizione, classificazione e articolazione dell'area delle P.O.	Direttore Generale su istruttoria Dirigente Settore Indirizzo Organizzazione e Controllo, che dovrà valutarne la compatibilità con le statuizioni di cui all'art. 23, 2° comma D.Lgs. 75/2017 ed il CCNL 21/05/2018, sentiti i dirigenti di Settore e di Dipartimento.
Attribuzione incarichi P.O.	Dirigenti di Settore e, Segretario Generale per strutture Segreteria Generale. Le Posizioni Organizzative con contenuti di "alta professionalità" vengono attribuite dal dirigente del Settore Indirizzo Organizzazione e Controllo sentito il Dirigente di Settore.
Approvazione valutazioni risultato P.O.	v. Regolamento Misurazione e Valutazione della Performance di cui al d.lgs. 150/2009 – attuale del. G.C. 72/14
Approvazione quadro funzioni di responsabilità	Direttore Generale su proposta del Dirigente Settore Indirizzo Organizzazione e Controllo, compatibilmente col budget a disposizione dei Dipartimenti, dei Settori di Staff e del Segretario Generale per le relative strutture (fatte salve norme contratti decentrati)
Nomina titolari funzioni di	Dirigenti di Dipartimento (fatte salve norme contratti decentrati),

responsabilità	Dirigenti di Staff e Segretario Generale per le relative strutture.
Ripartizione e variazioni budget tra i Dipartimenti	Dirigente Settore Indirizzo Organizzazione e Controllo, previa valutazione da parte della Conferenza Dirigenti degli ambiti prioritari di intervento, sulla base delle richieste dei Dirigenti di Settore. I Dirigenti di Dip.to per i propri Dip.ti , il SG per lo Staff ed il DG provvedono alle ripartizioni interne
Assegnazione personale ai Dipartimenti e alle strutture di staff	Direttore Generale su istruttoria del Dirigente del Settore Indirizzo, Organizzazione e Controllo
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 Indirizzo, Organizzazione e Controllo
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 Indirizzo, Organizzazione e Controllo previo parere del Segretario Generale
Mobilità interna ai Settori	Dirigenti dei Settori
Richiamo verbale, censura e provvedimenti disciplinari superiori	v. apposito Disciplinare
Istruttoria provvedimento da sottoporre agli Organi competenti	Direttore Generale col supporto del Dirigente del settore competente per funzione e dei Servizi Finanziari per gli aspetti di relativa pertinenza.
Istruttoria provvedimento da sottoporre agli Organi competenti	Direttore Generale col supporto del Dirigente Settore del settore competente per funzione e del Settore Servizi Finanziari per gli aspetti di relativa pertinenza.

B) REGOLE APPLICATIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

L'amministrazione comunale impronta la propria organizzazione ai principi dell'organizzazione a matrice in forza dei quali gli obiettivi declinati all'interno del 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.

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 PEG/PDO, su proposta del Direttore Generale, avendo riguardo, quando possibile, alla prevalente competenza per materia.

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 PEG/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.

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.

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 PEG/PDO.

Obiettivi strategici e prioritari

E' facoltà della Giunta individuare, su proposta del Sindaco, obiettivi strategici aventi valenza prioritaria e da attuare entro la fine del mandato. L'assegnazione di questa tipologia di obiettivi viene effettuata in sede di prima approvazione o successiva variazione del PEG/PDO. La individuazione del dirigente competente all'attuazione degli obiettivi avviene avendo a riferimento, ove possibile, il criterio della competenza sulla materia prevalente, su proposta del Direttore Generale.

Valgono in tal caso le regole già individuate in relazione ai dirigenti "project managers".

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 20 dirigenti, articolati in 5 fasce di posizione:

fascia dirigenziale	N° posizioni dirigenziali	retribuzione di posizione
A	5	€ 45.512,37
B	7	€ 41.909,50
C	4	€ 38.818,15
D	3	€ 36.066,74
E	1	€ 33.316,40

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

ANNO	posti previsti 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

2) **Posizioni Organizzative**

Il vigente regolamento di dettaglio per l'istituzione dell'Area delle Posizioni Organizzative è stato approvato con determinazione del dirigente del Settore "Indirizzo, organizzazione e controllo" prot. n. 4333 del

31/05/2018, a seguito della sottoscrizione del CCNL 21/05/2018 relativo al personale del comparto funzioni locali, triennio 2016-2018.

L'attuale disciplina prevede che il conferimento degli incarichi di P.O. avvenga tramite una procedura selettiva interna, specifica per ciascuna Posizione ed a cura del dirigente di riferimento, volta all'acquisizione delle candidature da parte degli interessati di categoria D ed alla successiva individuazione del candidato più idoneo mediante colloquio individuale e valutazione dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini, della capacità professionale e dell'esperienza acquisita.

L'Area delle Posizioni Organizzative vigente è stata istituita con provvedimento del Direttore Generale prot. n. 7369 del 01/10/2019 e via via aggiornata con successivi provvedimenti, ultimo il n. 891 del 17/02/2022.

Le posizioni organizzative 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 alla categoria D.

Di seguito il riepilogo delle posizioni organizzative con le relative fasce di retribuzione di posizione.

Profilo	Posizione Organizzativa				Totale n.
	Fascia 1 € 14.150	Fascia 2 € 12.911	Fascia 3 € 9.813	Fascia 4 € 6.714	
Amministrativo	5	23	11	4	43
Bibliotecario	1		1		2
Informatico	1	1	1	2	5
Socio ped.co	1		1	1	3
Tecnico	2	2	15	2	21
Vigilanza	1		3		4
Totale n. Posizione Organizzative	11	26	32	9	78

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

A quei dipendenti non titolari di posizione organizzativa che svolgono compiti di responsabilità, le cui modalità di attribuzione sono definite in sede di contrattazione decentrata integrativa, 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 PO inquadrati nelle cat. B, C e D con profilo amministrativo, informatico o tecnico (rif.to art. 70-quinquies c. 1 CCNL 21/05/2018) e per i dipendenti di categoria C e D con profilo "vigilanza", sulla base del grado rivestito.

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 è il seguente:

Responsabilità di Funzione per profilo professionale		Fascia A € 3.000	Fascia B € 2.100	Fascia C € 1.500	Fascia D € 1.300	Fascia E € 1.100	Totale
Ex art. 70 quinquies	Amm.vo	9	24	66	54	39	192
	Bibliotecario			1			1
	Informatico	1	4	1	6		12
	Serv.Gen.li			1			1
	Socio Ped.co		3	2	1	2	8
	Tecnico	5	5	16	8	15	49
Tot. n. Resp. Funz. Ex art. 70 quinquies		15	36	87	69	56	263
Ex art. 56 sexies	Vigilanza	3	9		16		28
Totale Responsabilità di Funzione		18	45	87	85	56	291

3.1.4 Numero dipendenti in servizio al 31/12/2022

Al 31/12/2022 risultavano in servizio n° 1077 (di cui: n. 1053 dipendenti a tempo indeterminato compresi n. 9 unità in aspettativa; n. 1 Segretario Generale; n. 1 Direttore Generale; n. 5 dirigenti art. 110 c.1 D.lgs 267/2000; n. 1 QUD a tempo determinato; n. 4 art.90 D.lgs 267/2000; n. 1 tecnico art. 110 c.2 D.lgs 267/2000; n. 2 Insegnanti a tempo determinato; n. 8 assistenti sociali a tempo determinato; n. 1 Amministrativo ctg.D in comando in entrata), di cui 374 uomini, pari al 34,72%, e 703 donne, pari al 65,27%. Di seguito la composizione distinta per categoria e profilo del personale a tempo indeterminato:

UNITA' TEMPO INDETERMINATO	PROFILO	CATEGORIA	ETA' MEDIA
14	DIRIGENTE	QUD	55
168	AMMINISTRATIVO	D	52
232		C	
47		B	
71	TECNICO	D	49
63		C	
10		B	
33	VIGILANZA	D	50
157		C	
23	INFORMATICO	D	54
4		C	
2	BIBLIOTECARIO	D	59
7	COORDINATORE PEDAGOGICO	D	41
3	COORDINATORE SERV.SCOL.CI	D	62
1	COORDINATORE SERV.EDUCATIVI	D	62
47	ASSISTENTE SOCIALE	D	46
89	INSEGNANTE SERV.SC.CI	C	45
48	EDUCATORE	C	43
7	SERVIZI ALLA PERSONA	B	56
27	SERVIZI GENERALI	B	58
1053	MEDIA ANNI GENERALE		52

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 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 21/12/2022.

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 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 (da € 3,55 giornaliera fino ad un massimo di € 5,50), che vanno a sostituire e raggruppare rischio, disagio e maneggio valori.

1.2 Per ciò che concerne la dirigenza, si segnala la sottoscrizione dei seguenti accordi, alla luce delle disposizioni del CCNL 17/12/2020:

- 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.

Con questi accordi sono stati disciplinati gli importi a titolo di retribuzione di risultato integrativa per il ruolo di Vice-Segretario Generale formalmente riconosciuto al Dirigente, per il ruolo di RPCT qualora non attribuito dal Sindaco al Segretario Generale, per gli incarichi ad interim (25% 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.

2) Progressioni economiche orizzontali per il personale del comparto funzioni locali

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 categorie (c.d. progressioni economiche orizzontali).

I CCDI di cui sopra hanno disciplinato i criteri e le percentuali di scorrimento per ogni categoria economica, che hanno determinato la seguente situazione complessiva per il periodo 2018-2021:

Cat.	pos. ec.	pos. succ.	n° progressioni				totale quadriennio
			2018	2019	2020	2021	
A	A5	A6	5				5
A Totale			5				5
B	B1	B2	3	1	1	0	5
B	B2	B3	0	0	3	1	4
B	B3	B4	15	3	1	2	21
B	B4	B5	4	4	4	11	23
B	B5	B6	3	1	3	5	12
B	B6	B7	11	2	3	9	25
B	B7	B8	22	14	8	12	56
B Totale			58	25	23	40	146
C	C1	C2	26	12	7	22	67
C	C2	C3	10	3	37	30	80
C	C3	C4	23	14	11	15	63
C	C4	C5	15	6	40	24	85
C	C5	C6	71	47	25	17	160
C Totale			145	82	120	108	455
D	D1	D2	5	5	4	3	17
D	D2	D3	27	23	12	6	68
D	D3	D4	8	11	12	9	40
D	D4	D5	4	8	18	5	35
D	D5	D6	3	7	7	4	21
D	D6	D7	3	9	11	2	25
D Totale			50	63	64	29	206
TOTALE COMPLESSIVO			258	170	207	177	812
SPESA			185.299 €	162.066 €	195.493 €	133.028 €	675.886 €

L'ente dunque, nel triennio 2019/2021, con riferimento a n. 4 annualità, ha registrato n. 812 progressioni economico orizzontali con una stabilizzazione della spesa annua pari a complessive € 675.886,00.

Per l'annualità 2022 in sede di accordo stralcio CCDI 2022 è stato previsto un ulteriore budget pari a € 116.381,83.

3.2 Organizzazione del lavoro agile

3.2.1 Premessa

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.

3.2.2 Fase pre periodo emergenziale covid 19

Le disposizioni riguardanti il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione (Legge 7 agosto 2015, n.124; Legge 22 maggio 2017, n.81; Direttiva n. 3/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica – recante le linee guida sul lavoro agile nella PA) 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 (D.P.R. 8 marzo 1999, n. 70, “*Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche Amministrazioni, a norma dell’art. 4, comma 3, della Legge 16 giugno 1998, n. 191*”);) né sul lavoro agile di cui alla L. 22 maggio 2017, n.81 “*Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*”.

3.2.3 Fase emergenziale

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: viene prevista, infatti, tra l’altro la possibilità di prescindere dalla stipula degli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81.

In tale situazione emergenziale il Comune di Livorno, con Deliberazione Giunta Comunale n.161 del 11/03/2020 approvava il Disciplinare per l'applicazione del lavoro agile all'interno del Comune di Livorno durante il periodo emergenziale epidemiologico da Codiv –19. Tuttavia la superiore contestuale normativa nazionale derogatoria (art. 87, decreto-legge 17 marzo 2020 n. 18 “*Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*” convertito con modificazioni dalla Legge 24 aprile 2020, n.27) 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. L'esperienza del Lavoro Agile durante il

periodo 23 marzo 2020 - 01 maggio 2020 (cosiddetta fase 1 dell'emergenza epidemiologica da COVID-19), infatti, ha fatto registrare i seguenti dati (riportati di seguito nei valori medi su base giornaliera per il periodo considerato):

APPLICAZIONE LAVORO AGILE	
NEL PERIODO 23 MARZO 2020 – 1 MAGGIO 2020	
Totale dipendenti in servizio presso l'ente	1023
Personale in presenza per servizi essenziali	192
Personale in lavoro Agile	601
Coordinatori, Insegnanti ed educatori a casa in disponibilità	133
Personale in esenzione ex art. 87, co. 3 D.L. 18/2020	50
Personale assente con giustificazione di cui ad altri istituti	47
Percentuale personale in presenza per servizi essenziali sul totale dei dipendenti	18,74%
Percentuale dei dipendenti in lavoro agile sul totale	58,71%
Percentuale dei dipendenti in Lavoro agile al netto del personale in disponibilità, in esenzione o assente con altri giustificativi	75,83%

Per consentire una migliore applicazione e regolamentazione del lavoro agile, inoltre, l'amministrazione ha effettuato una mappatura delle attività c.d. smartabili: sulla base del Funzionigramma approvato con Determinazione del Direttore Generale n. 8935 del 28/12/2020 è stato chiesto a ciascun Dirigente di individuare, all'interno del proprio settore di riferimento, sulla base anche dell'esperienza e dei risultati afferenti all'annualità 2020, le attività che, per modalità di espletamento, tempistiche e competenze, risultassero essere, allo stato, realmente "smartabili" considerata l'attuale organizzazione del lavoro, le competenze del personale assegnato e le dotazioni tecnologiche disponibili. I risultati di tale ricognizione hanno posto in evidenza i seguenti dati: n. Funzioni: 607; n. Funzioni Smartabili: 426 (70%); numero dipendenti: 995; n. personale assegnato alle funzioni smartabili: **422** (pari al 42,41% del totale dei dipendenti).

Inoltre nell'annualità 2020 sono state avviate indagini di customer satisfaction sulla qualità del lavoro agile per come percepita dai dirigenti, posizioni organizzative e dipendenti con un risultato di soddisfazione di

3,71 punti su un range di 0-5. Analoga indagine rivolta al livello di soddisfazione percepita dai cittadini/utenti ha registrato un risultato di 3,47 punti su un range di 0-5.

3.2.4 Il Pola del Comune di Livorno

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-introdotta 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.

3.2.5 Periodo post- emergenziale

L'applicazione del lavoro agile per come sopra descritta cessa, poi, alla luce degli interventi ministeriali nel frattempo intervenuti.

Con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021 "*Disposizioni in materia di modalità ordinaria per lo svolgimento del lavoro nelle pubbliche amministrazioni*" (G.U.n. 244 del 12/10/2021), all'art.1 viene, infatti, stabilito che "*A decorrere dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è quella svolta in presenza*".

Il successivo Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri -Dipartimento della Funzione Pubblica del 08 ottobre 2021 (G.U. n. 245 del 13/10/2021) sulle "*Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni*" ha stabilito: 1) che in attuazione del DPCM del 23 settembre 2021, le pubbliche amministrazioni entro i quindici giorni successivi al 15 ottobre -e quindi entro il 30 ottobre 2021-adoptano le successive misure organizzative organizzando le attività degli uffici prevedendo il rientro in presenza di tutto il personale; 2) che comunque da subito -e quindi dal 15 ottobre 2021-deve essere prevista la presenza in servizio del personale preposto alle attività di sportello e di ricevimento degli utenti (front office) e dei settori preposti alla erogazione di servizi all'utenza (back office). Il predetto decreto ha previsto inoltre, all'art. 1 co.3, che a far data dal 30/10/2021, "*nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva e della definizione delle modalità e degli obiettivi del lavoro agile da definirsi ai sensi dell'art. 6, comma 2, lettera c), del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)*", l'accesso al lavoro agile potrà essere autorizzato esclusivamente nel rispetto di precise condizionalità e comunque sulla base di un accordo individuale, facendo di fatto cessare l'applicazione derogatoria del lavoro agile. A decorrere dal 01 novembre 2021 (rif.to circolare prot. n. 128078 del 22/10/2021), quindi, l'applicazione del lavoro agile all'interno del Comune di Livorno è avvenuta sulla base di un accordo individuale (di cui all'art. 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81) sottoscritto tra il singolo dipendente ed il proprio dirigente di riferimento.

Con la circolare a firma congiunta del Direttore Generale e del Dirigente del Settore Indirizzo Organizzazione e Controllo prot. 9090 del 24/01/2022, per come successivamente aggiornata con circolari prot. n.40592 del 29/03/2022, prot. n. 78466 del 17/06/2022 e da ultimo prot. n. 118321 del 19/09/2022 sono state impartite le disposizioni in materia di applicazione del lavoro agile per il periodo dal 01 aprile 2022 sino al 31 gennaio 2023. Di seguito un riepilogo nel dettaglio dei dipendenti che hanno usufruito dell'applicazione del lavoro agile da Febbraio 2021.

Mese/anno	Donne	Uomini	Totale complessivo
febbraio 2021	361	168	529
marzo 2021	358	154	512
aprile 2021	352	152	504
maggio 2021	339	143	482
giugno 2021	284	106	390
luglio 2021	248	88	336
agosto 2021	225	81	306
settembre 2021	250	80	330
ottobre 2021	235	80	315
novembre 2021	106	31	137
dicembre 2021	123	37	160
gennaio 2022	240	88	328
febbraio 2022	244	81	325
marzo 2022	236	78	314
aprile 2022	228	70	298
maggio 2022	223	68	291
giugno 2022	215	67	282
luglio 2022	207	60	267
agosto 2022	202	62	264
settembre 2022	227	65	292
ottobre 2022	243	79	322
novembre 2022	246	81	327
dicembre 2022	237	80	317

Nell'ultima annualità 2022, mediamente, hanno usufruito del lavoro agile n. 302 dipendenti di cui 229 donne e 73 uomini. Ai sensi del nuovo art. 23, co 1, Legge 81/2017, per come modificato dal Decreto - Legge 21 giugno 2022, n. 73, convertito con modificazioni dalla LEGGE 4 agosto 2022, n. 122, l'Amministrazione (secondo le modalità stabilite nel Decreto Ministeriale n. 149 del 22 agosto 2022), in data 28 dicembre 2022

in via telematica con comunicazione al Ministero del lavoro e delle politiche sociali, ha adempiuto agli obblighi di comunicazione riguardanti i dati sull'applicazione del lavoro agile.

3.2.6 La nuova – attuale - fase post CCNL 16/11/2022

Con Deliberazione G.C. n. 389 del 28 giugno 2022 l'Amministrazione comunale - in sede di approvazione del PIAO 2022-2024- adottava 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).

L'attuale applicazione interna del lavoro a distanza è, al momento, contenuta nella circolare a firma congiunta del Direttore Generale e del Dirigente del Settore Indirizzo Organizzazione e Controllo prot. n.5188 del 12/01/2023 (rif.to Decisione G.C. 5 del 10/01/2023) che, nella more dell'entrata in vigore delle norme di prima applicazione riguardanti il nuovo ordinamento professionale -art 13 CCNL- (in vigore dal 1° giorno del quinto mese successivo alla sottoscrizione definitiva del CCNL e dunque dal 1 aprile 2023), e soprattutto al fine di consentire una corretta applicazione dei due istituti in parola senza nel frattempo pregiudicare le possibilità di svolgimento del lavoro a distanza, ha prorogato il regime di applicazione semplificato (di cui alla precedente circolare prot. n. 118321 del 19/09/2022) sino al 31 marzo 2023.

Con la firma del nuovo CCNL di comparto, l'Amministrazione ha avviato un percorso istruttorio – anche di confronto con le sigle sindacali – per l'aggiornamento dei due nuovi regolamenti sul lavoro a distanza per come adottati con Deliberazione G.C. n.389 del 28 giugno 2022.

In via preliminare, con riferimento al percorso istruttorio per l'approvazione dei predetti regolamenti, è stata avviata nuova mappatura delle attività cd. “smartabili” in aggiornamento della ricognizione delle attività smartabili contenuta nel POLA (rif.to Deliberazione G.C. n. 20 del 22/01/2021). E' stato, infatti, chiesto a ciascun Dirigente che per ciascuna FUNZIONE (rif.to Determinazione del Direttore Generale n. 8474 del 15/12/2022) afferente al Settore venisse specificato: A) se la Funzione sia SI o NO “smartabile” (anche solo parzialmente, in percentuale o frazione dell'attività stessa); SOLO in caso di risposta affermativa al punto A): B) se la l'attività possa essere eseguibile in modalità AGILE; C) se la l'attività possa essere eseguibile in modalità DA REMOTO.

STRUTTURA	TOTALE FUNZIONI	FUNZIONI SMARTABILI	ATTIVITA' ESEGUIBILE IN LAVORO AGILE	ATTIVITA' REMOTIZZABILE
SEGRETERIA GENERALE	19	16	16	16
AVVOCATURA	4	2	2	2
POLIZIA LOCALE	35	8	8	8
PROTEZIONE CIVILE E DEMANIO	20	6	6	6
DIREZIONE GENERALE	22	18	18	18
INDIRIZZO ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO	29	25	25	25
SERVIZI FINANZIARI	26	26	26	26
ENTRATE E REVISIONE DELLA SPESA	19	18	6	18
SOCIETÀ PARTECIPATE E PATRIMONIO	23	14	14	14
CONTRATTI PROVVEDITORATO ECONOMATO	27	25	19	25
SVILUPPO ECONOMICO, TURISMO E SPORTELLI EUROPA	42	38	38	38
SISTEMI INFORMATIVI	14	12	12	12
POLITICHE SOCIALI E SOCIO SANITARIE	60	55	55	55
ISTRUZIONE E POLITICHE GIOVANILI	46	44	44	44
ATTIVITÀ CULTURALI, MUSEI E FONDAZIONI	15	11	11	11
ANAGRAFE E DEMOGRAFICO	41	19	19	19
URBANISTICA, PROGRAMMI COMPLESSI E PORTO	26	24	24	24
EDILIZIA PRIVATA E SUAP	11	9	9	9
AMBIENTE E VERDE	58	42	19	42
URBANIZZAZIONI, INFRASTRUTTURE E MOBILITÀ	35	22	22	22
SVILUPPO VALORIZZAZIONE E MANUTENZIONI	24	10	10	10
IMPIANTI TECNOLOGICI	35	35	35	35
TOTALE**	631	479	438	479

** Le 2 funzioni di "Funzione referente di settore per PerLaPa" e "Funzioni delegate dal dirigente datore di lavoro unico" (totale 43) assegnate a ciascun settore, non sono computate nel presente riepilogo: sono state considerate smartabili per tutti i settori.

La mappatura, sulla base del funzionigramma di cui alla determinazione del Direttore Generale n. 8474 del 15/12/2022 ha fornito i seguenti risultati:

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.

Il dipendente nell'ambito delle attività individuate come smartabili può richiedere alternativamente l'attivazione degli istituti del lavoro a distanza nelle forme sia del lavoro agile sia del lavoro da remoto ove previsto.

3.3 Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale

3.3.1 Premessa

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

Come già detto, nei quindici anni precedenti il saldo assunti/cessati aveva fatto registrare un dato negativo pari a -507 unità facendo passare il numero dei dipendenti da 1537 a 1030.

Peraltro questa situazione veniva ad incontrarsi con due altri fattori:

1) PENSIONI

Le nuove previsioni normative in materia di diritto alla pensione anticipata (*in primis* c.d. "Quota 100" per il triennio 2019/2021 di cui al Decreto legge 28 gennaio 2019, n. 4 convertito con modificazioni in Legge 28 marzo 2019, n.26 ma anche la c.d. "Opzione Donna") lasciavano facilmente prevedere un forte impatto sulla macchina organizzativa. Ed infatti nel solo triennio 2019/2021 si registrerà nell'Ente un livello di pensionamenti senza precedenti: complessivamente nel periodo giugno 2019/dicembre 2021 si sono verificate n. 306 cessazioni.

2) GRADUATORIE CONCORSUALI

Al momento dell'insediamento, oltre a n.3 procedure concorsuali bandite negli ultimi 5 mesi del mandato precedente e dunque sempre in corso di svolgimento (amm.vo D, amm.vo C, tecnico geometra C), residuavano n.10 graduatorie delle quali n.7 datate e ormai con pochissimi idonei finali il cui utilizzo, da ultimo, è stato reso possibile solo in virtù della Legge di Bilancio 2019 che ne ha previsto la proroga fino al 30 settembre 2019 previa frequenza obbligatoria degli idonei a corsi di formazione e aggiornamento e relativo superamento di apposito esame. Dal 1 ottobre 2019 in ogni caso non è rimasta alcuna graduatoria propria dell'Amministrazione.

Da allora sono state svolte e concluse **n. 22** procedure concorsuali per assunzioni a tempo indeterminato. Complessivamente tali procedure hanno registrato:

- n.20129 domande di partecipazione;
- n. 10761 presenti alla prima prova;
- n. 2009 idonei.

Attualmente è in corso un'ulteriore procedura concorsuale afferente all'assunzione nei ruoli di n. 4 unità, profilo professionale tecnico, categoria D (Ingegnere elettrico elettronico).

La prospettiva connessa a questa *ri-definizione* era, dunque, quella di configurare uno scenario che, a valle di una chiara (pre) – impostazione strategica sugli assetti macrostrutturali e sulle modalità di gestione/erogazione dei servizi, traguardasse il superamento di una *weltanschauung* della Pubblica Amministrazione caratterizzantesi da miopia politica e manageriale.

Le Macro linee strategiche di azione erano chiare:

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

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

Alla base una concezione che anima e indirizza una gestione delle politiche assuntive ancorata ad una modalità programmatico/attuativa strutturalmente ispirata ai principi del dinamismo e della flessibilità. In questa prospettiva il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale è stato quindi concepito non come un documento statico ma al contrario come un documento che, in corso di attuazione, di volta in volta possa essere variato in funzione della, al momento, più efficiente combinazione possibile tra fabbisogni di organico, reale dinamica pensionistica nel Comune, capacità finanziarie assuntive normativamente previste.

L'eccezionalità della situazione venutasi a creare con l'emergenza pandemica ha necessariamente indotto, in chiave di ottimizzazione dell'efficacia dell'agire amministrativo, ad una declinazione dell'attuazione operativa di volta in volta modulata secondo una logica di ricorso dinamico ai vari strumenti previsti dalla normativa in base all'evolversi dell'emergenza:

1. si è partiti, nel periodo di blocco delle procedure concorsuali, ad una fase di “ricerca immediata sul mercato” attraverso gli istituti della mobilità e della richiesta di avvalimento graduatorie di altri enti;
2. si è passati poi con il D.L. 01/04/2021 n. 44 al ricorso alle innovative e semplificate procedure in materia di svolgimento di concorsi pubblici con la previsione di una sola prova scritta (test a risposta multipla spesso in modalità da remoto) senza prova orale;
3. si stanno attualmente svolgendo concorsi “tradizionali” con prova scritta da remoto e orale in presenza.

3.3.2 L'attuale quadro normativo e le vigenti facoltà assunzionali

Il Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n.75 ha introdotto modifiche al D.lgs.vo 30 marzo 2001, n.165 “*Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*”, sostituendo, tra l’altro, l’originario art. 6, ora ridenominato “*Organizzazione degli uffici e fabbisogni di personale*”.

Allo scopo di ottimizzare l’impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, viene quindi prevista l’adozione da parte delle Pubbliche Amministrazioni di un **Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP)**, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate dai successivi decreti di natura non regolamentare. Si è superato il tradizionale concetto di *dotazione organica*, inteso come contenitore che condiziona le scelte sul reclutamento in ragione dei posti disponibili e delle figure professionali ivi contemplate e si è approdati al nuovo concetto di “*dotazione di spesa potenziale massima*” che si sostanzia in uno strumento flessibile finalizzato a rilevare l’effettivo *fabbisogno di personale*.

Con decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri 8 maggio 2018 (GU n.173 del 27 luglio 2018) sono state definite le linee di indirizzo volte ad orientare le pubbliche amministrazioni nella predisposizione dei rispettivi piani dei fabbisogni di personale.

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

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

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

Il decreto delinea capacità differenziate con conseguente classificazione degli enti in 3 diverse fasce attraverso la misurazione del suddetto rapporto spesa di personale/entrate correnti rispetto a valori soglia. Il Comune di Livorno, in sede di avvio della nuova disciplina, è risultato “virtuoso”, in quanto il valore del rapporto spesa di personale/entrate correnti, pari a 22,87%, lo ha visto collocato 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:

1. + 7% per l'anno 2020;
2. +12% per l'anno 2021;
3. +14% per l'anno 2022;
4. +15% per l'anno 2023;
5. +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, 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, ogni anno, con una dinamica di aggiornamento a scorrere, uno snodo procedurale amministrativo fondamentale nel (ri)calcolo dei margini assuntivi.

Con l'approvazione dell'ultimo Rendiconto relativo all'esercizio finanziario 2021 (rif.to deliberazione CC n. 75 del 29/04/2022), la nuova aggiornata percentuale del Comune di Livorno risulta attestata al 23,96 % e, dunque, ben al di sotto della soglia della fascia demografica di riferimento (27,6%), confermando la possibilità quindi di ulteriori spazi assuntivi.

3.3.3 L'evoluzione degli assetti del personale nel periodo giugno 2004 –2019

La dotazione di personale nel Comune di Livorno nel periodo 11/06/2004 - 10/06/2019 ha complessivamente registrato **in quindici anni n. 435 assunzioni e n. 942 cessazioni** di personale a tempo indeterminato.

I dipendenti a tempo indeterminato, infatti, sono scesi dai **n.1537** del 11/06/2004 ai **n.1030** del 11/06/2019 con una contrazione quindi di **n.507 unità** pari a **(- 32,9%)**.

Anno	Assunzioni	Cessazioni	Saldo Assunzioni/Cessazioni	Dipendenti Tempo Indeterminato al 31/12
11/06/04				1537
2004	19	54	-35	1502
2005	23	59	-36	1466
2006	19	83	-64	1402
2007	55	76	-21	1381
2008	61	90	-29	1352
2009	40	54	-14	1338
2010	30	59	-29	1309
2011	10	66	-56	1253
2012	34	68	-34	1219
2013	15	26	-11	1208
2014	18	44	-26	1182
2015	11	62	-51	1131
2016	23	38	-15	1116
2017	17	40	-23	1093
2018	58	103	-45	1048
11/06/19	2	20	-18	1030
TOTALE	435	942	-507	

Questo il dettaglio delle assunzioni nei tre mandati amministrativi succedutisi nei quindici anni:

Mandato Cosimi 1 (2004/2019)		Mandato Cosimi 2 (2009/2014)	
11/06/04	19	2009	20
2005	23	2010	30
2006	19	2011	10
2007	55	2012	34
2008	61	2013	15
2009	20	2014	1
Totale	197	Totale	110

Mandato Nogarini (2014/2019)	
2014	17
2015	11
2016	23
2017	17
2018	58
10/06/19	2
Totale	128

3.3.4 Le assunzioni a tempo indeterminato nell'attuale mandato amministrativo

L'attuale mandato amministrativo ha fatto registrare complessivamente dal 11 giugno 2019 al 31 dicembre 2022 **n. 419** assunzioni di personale a tempo indeterminato e **n. 396** cessazioni, con un saldo assunzioni/cessazioni positivo pari n. **+23 unità**. Nel contempo l'età media dei dipendenti scende di ben 7 anni passando da 59 a 52. Di seguito il dettaglio per categoria e profilo:

PROFILO	CATEGORIA	ASSUNTI DAL 11/06/2019 AL 31/12/2022	DI CUI NEL 2022
DIRIGENTE	QUD	12	2
AMMINISTRATIVO	D	73	35
COORDINATORE PEDAGOGICO	D	8	3
INFORMATICO	D	8	5
ASSISTENTE SOCIALE	D	23	12
TECNICO	D	46	34
VIGILANZA	D	12	10
AMMINISTRATIVO	C	82	41
EDUCATORE PRIMA INFANZIA	C	19	1
INSEGNANTE SER.ZI EDUCATIVI	C	45	15
TECNICO (GEOMETRA)	C	38	12
VIGILANZA	C	51	25
INFORMATICO	C	2	2
TOTALE ASSUNZIONI		419	197

3.3.5 Evoluzione della composizione della dotazione di personale a tempo indeterminato

In poco più di tre anni si assiste ad una *ridefinizione* della composizione interna del “corpo lavoro” dell'Ente:

1. scompare la categoria A;
2. la categoria B diminuisce di n. 105 unità con una contrazione pari a -53,57%;
3. la categoria C aumenta di n. 47 unità con un incremento di + 8,60%;
4. la categoria D aumenta di n. 84 unità con un incremento di +30,99%.

L'incidenza percentuale delle singole categorie sul totale della composizione della dotazione marca una linea di tendenza chiara, coerente e funzionale alla costruzione prospettica di una nuova macchina amministrativa diretta con nuove e maggiormente efficienti leve manageriali sempre più ancorate al coordinamento anziché alla gestione, alla specializzazione anziché alla generalizzazione ed all'implementazione di determinanti produttive sistemiche quali la “digitalizzazione” lo “snellimento” e la “sburocratizzazione” dei processi e delle procedure. Parallelamente a questo processo, in un ottica di massima attenzione ai servizi alla sicurezza e ai servizi educativi e di welfare, sono state realizzate cospicue assunzioni nei profili vigilanza, assistenti sociali, insegnanti ed educatori.

CATEGORIA	PROFILO	UNITA' 11/06/2019	UNITA' 31/12/2022	DIFFERENZA
QUD	DIRIGENTE	12	14	2
D	AMMINISTRATIVO	113	168	55
C		218	232	14
B		123	47	-76
D	TECNICO	48	71	23
C		66	63	-3
B		25	10	-15
D	VIGILANZA	21	33	12
C		153	157	4
D	INFORMATICO	20	23	3
C		6	4	-2
D	BIBLIOTECARIO	4	2	-2
D	COORDINATORE PEDAGOGICO	3	7	4
D	COORDINATORE SERV.SCOL.CI	21	3	-18
D	COORDINATORE SERV.EDUCATIVI	3	1	-2
D	ASSISTENTE SOCIALE	38	47	9
C	INSEGNANTE SERV.SC.CI	63	89	26
C	EDUCATORE	40	48	8
B	SERVIZI ALLA PERSONA	11	7	-4
B	SERVIZI GENERALI	36	27	-9
A		5		-5
A	AUSILIARIO DEL TRAFFICO	1		-1
TOTALE UNITA'		1030	1053	23

	2019	2022	Differenza	2019	2022	Variazione
QUD	12	14	2	1,17%	1,33%	0,16%
D	271	355	84	26,31%	33,71%	7,40%
C	546	593	47	53,01%	56,32%	3,31%
B	196	91	-105	19,03%	8,64%	-10,39%
A	5		-5	0,49%	0,00%	-0,49%
TOTALE	1030	1053	23			



CATEGORIE	TOTALE UNITA'	DONNE	%	UOMINI	%
QUD	14	7	50,00	7	50,00
D	355	234	65,91	121	34,09
C	593	398	67,12	195	32,88
B	91	52	57,14	39	42,86
TOTALE	1053	691	65,62	362	34,38

3.3.6 Programmazione assuntiva 2023-2025 e Modello di Rappresentazione dei profili per competenza

1) Il PTFP 2023/2025 (DCC n. 248 del 23/12/2022).

La nuova programmazione assuntiva relativa al triennio 2023/2025 marca nella vita dell'ente l'assunzione di uno snodo decisionale interno di politica del personale e di correlata gestione del Bilancio di assoluta novità e di alto contenuto strategico-manageriale ovverosia lo stanziamento della disponibilità economica, in ciascuno dei tre esercizi del Bilancio triennale, necessaria a garantire il turn-over e comunque la sostituzione del personale a qualunque titolo cessato. La contestuale previsione di una metodologia di "gestione graduatorie" che vede, al loro scadere o comunque al loro esaurirsi, l'immediato avvio di una nuova procedura concorsuale struttura un percorso virtuoso che assicura all'ente una pressochè costante autonomia in termini di politiche assuntive.

Nella tabella successiva sono indicate esclusivamente le assunzioni in relazione a cessazioni o già disposte oppure stimabili sulla base dell'attuale requisito del limite di età prevedendo assunzioni in categoria C a fronte di cessazioni in categoria B, in ogni caso autorizzando il competente ufficio ad assunzioni per ulteriori casi analoghi

Profilo	Cat.	2023	2024	2025
Assistente Sociale	D1	1		
Amministrativo	D1	1	2	4
informatico	D1			
Vigilanza	D1		1	
Tecnico	D1	1		1
Coordinatore pedagogico	D1			
Coord.Didattico Serv.Educ.Scol.	D1			
Coord.Didattico Servizi Scol. P.I.	D1			
Bibliotecario	D1			
Amministrativo	C1	10	9	5
Vigilanza	C1	1	3	3
Tecnico	C1	2	1	2
informatico	C1			
Insegnante serv. Scol.ci	C1	3		2
Educatore serv. Educ..vo scol.ci	C1	2		
Amministrativo	B1			
Servizi alla Persona	B1			
Servizi Generali	B1			
Tecnico	B1			
Amministrativi - Reclutamento obbligatorio L.68	B1			
Totale		21	16	17

Programmazione area dirigenziale triennio 2023-2025

Profilo	Inq	2023	2024	2025
Dirigenti	QUD	2		
Totale		2	0	0

2) Modello di rappresentazione dei profili per competenza.

L'art. 6-ter d.lgs. 165/2001 è stato modificato di recente dall'art. 1 del Decreto Legge 30 aprile 2022, n. 36 convertito, con modificazioni, dalla Legge 29 giugno 2022, n. 79, che ha reso il suo contenuto più incisivo e coerente con le esigenze di sviluppo del PNRR. In sostanza, il testo modificato dell'art. 6 ter prevede che con decreti di natura non regolamentare "sono definite, nel rispetto degli equilibri di finanza pubblica, linee di indirizzo per orientare le amministrazioni pubbliche nella predisposizione dei rispettivi piani dei fabbisogni di personale ai sensi dell'articolo 6, comma 2, anche con riferimento a fabbisogni prioritari o emergenti e alla definizione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze e capacità del personale da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della pubblica

amministrazione e relative anche a strumenti e tecniche di progettazione e partecipazione a bandi nazionali ed europei, nonche' alla gestione dei relativi finanziamenti".

Il D.L. 36/2022 prevedeva inoltre che, in sede di prima applicazione delle disposizioni aggiornate dell'art. 6 ter del d.lgs. 165/2001, le linee di indirizzo fossero emanate entro il 30 giugno 2022, previo accordo in sede di conferenza unificata Stato, Regioni ed autonomie locali. Tale intesa è stata acquisita in data 6 luglio 2022.

In data 14 settembre 2022 è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 215 il Decreto firmato dal Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze concernente la definizione di linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche.

Tale decreto definisce dunque le linee di indirizzo volte ad orientare le pubbliche amministrazioni nella predisposizione dei rispettivi piani di fabbisogni di personale, anche con riferimento a fabbisogni prioritari o emergenti e alla definizione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze, capacità del personale da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della pubblica amministrazione.

Nelle more della non ancora compiuta definizione del nuovo sistema di classificazione del personale previsto dal titolo III del CCNL 2019-2021 sottoscritto in data 16/11/2022, si ritiene che tale percorso di aggiornamento sia preferibile attuarlo attraverso un compiuto collegamento con tale nuovo modello di classificazione.

Infatti, l'art. 13 comma 1 del nuovo CCNL dispone che *"Al fine di consentire agli enti di procedere agli adempimenti necessari all'attuazione delle norme di cui al presente Titolo, lo stesso entra in vigore il 1° giorno del quinto mese successivo alla sottoscrizione definitiva del presente CCNL"*, e dunque il 1/04/2023.

3) “Dotazione Organica” 2023/2025

Come già dettagliato al precedente punto 3.3.2 la nuova normativa ha superato il tradizionale concetto di *dotazione organica*, inteso come contenitore che condiziona le scelte sul reclutamento in ragione dei posti disponibili e delle figure professionali ivi contemplate e si è approdati al nuovo concetto di *“dotazione di spesa potenziale massima”* che si sostanzia in uno strumento flessibile finalizzato a rilevare l'effettivo *fabbisogno di personale*.

Si è proceduto quindi con specifiche rilevazioni indirizzate a tutti i dirigenti ad elaborare un quadro generale di fabbisogni che delineasse, in ragione anche del rispetto numerico - ove previsto per alcuni parametri da specifiche normative di Settore (polizia locale, assistenti sociali, servizi educativi) - di seguito dettagliato:

	Profilo	Dotazione Organica	Posti coperti (19/01/2022)	Fabbisogno
3996	QUD*	20	19	1
	Totale categoria D	20	19	
CATEGORIA D				
2502/2602	Amministrativo**	196	169	27
2503/2603	Tecnico***	86	72	14
2504/2604	Informatico	26	23	3
2505/2605	Vigilanza	33	33	
2506	Bibliotecario	4	2	2
2508/2608	Socio Pedagogico	49	47	2
2510	Coord. Didattico Servizi Scol.P.I.	3	3	
2512	Coord. Didattico Servizi Educativo scolastico	1	1	
2513	Coordinatore Pedagogico	7	7	
	Totale categoria D	405	357	
CATEGORIA C				
2402*****	Amministrativo	290	234	56
2403	Tecnico	82	62	20
2404	Informatico	5	4	1
2405	Vigilanza	180	155	25
2409	Insegnante servizi scol.ci P.I.	93	89	4
2411	Educatore servizi Educ.scol.ci	59	48	11
	Totale categoria C	709	592	
CATEGORIA B				
2201	Servizi Generali	27	27	
2202/2302	Amministrativo	47	47	
2203/2303	Tecnico	10	10	
2207/2307	Servi alla Persona	7	7	
	Totale categoria B	91	91	
TOTALE GENERALE		1225	1059	166

- n. 13 QUD + n. 6 art-110 c.1*
- n.168+n.1 art.90**
- n.71+n.1 art.90***
- n.232+n.2 art.90*****

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.

3.4.2 Il Piano della Formazione 2023-2025

Sulla base di queste premesse, a livello operativo, la formazione del personale comunale 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.

Il tutto con la conferma di risorse finanziarie che, anche nell'annualità 2023, vedono uno stanziamento complessivo pari a € 180.000,00 a fronte dei € 59.178,00 dell'anno 2019.

Di seguito le sette macro linee di azione fatte proprie dall'Amministrazione comunale qualificanti il Piano della Formazione 2023-2025:

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 2023/2025 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 interessati.

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.
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). I corsi Valore PA vedono coinvolto il personale dell'Ente che ha aderito alla piattaforma telematica INPS, denominata “Inps Valore PA” per l'anno 2021. 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 60 ore), organizzati da parte delle Università italiane e svolti a titolo gratuito.
4. **Corsi Alta Formazione**. Proseguire lo svolgimento di corsi di alta formazione che consentano, oltre ai tradizionali percorsi di accrescimento professionale, di “aprire le menti e creare un nuovo tessuto manageriale” in attuazione dell'obiettivo operativo 9.02.15_OP “Valorizzare il personale del Comune” di cui al DUP 2022-2024 approvato con delibera del CC n. 250 del 22/12/2021, si intende così proseguire la formazione della platea dirigenziale e delle posizioni organizzative su cultura organizzativa e management aziendale organizzato da SDA Bocconi di Milano. Il Comune di Livorno mediante decisione G.C. n. 74 del 01/04/2022 ha deciso di attivare una collaborazione triennale col Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche, nella sua qualità di Ente Universitario con competenze specifiche a livello di ricerca scientifica e di didattica nell'ambito delle diverse tematiche connesse ai sistemi di management delle amministrazioni pubbliche con specifico riguardo all'area delle analisi economiche e delle tecniche manageriali di rilevazione dei costi per la realizzazione di un'attività formativa inerente l'implementazione di analisi economiche dei servizi comunali e implementazione sistema contabile.

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 per la prima volta l'affidamento è stato realizzato per la durata di n. 36 mesi per consentire la continuità del servizio e l'ottimizzazione delle risorse disponibili con la previsione di 48 diversi corsi 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 trasparenza (vedi sottosezione rischi corruttivi e trasparenza);
 - corsi SIPL per il personale cat. Vigilanza,;
 - corsi relativi al conseguimento e o mantenimento di specifiche qualifiche professionali (ordini professionali);
 - corsi “Anusca” specifici per il personale dei servizi demografici.
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 (“Alfaggiorna” per l'aggiornamento del personale del Settore “Indirizzo Organizzazione e controllo” 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.

Istituito con disposizione del Direttore Generale n. 2409 del 30/05/2006, l'Albo viene aggiornato annualmente dal Settore 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 risulta composto di un totale complessivo di n. 62 unità, di cui n. 3 dirigenti, n. 16 titolari di Posizione Organizzativa e n. 43 dipendenti.

I corsi già attivati e attivabili nel triennio 2023/2025 vertono sulle seguenti materie:

- Codice dei Contratti Pubblici,
- Anticorruzione,
- Trasparenza
- Codice di Comportamento come prima formazione per i neo assunti,
- Gis e Ambiente,
- utilizzo dei principali applicativi in uso nell'ente per protocollo, fatturazione e Urp.

3.5 Piano Azioni Positive

3.5.1 Relazione Introduttiva

Il Piano di Azioni Positive (PAP) del Comune di Livorno relativo al triennio 2023/2025, in continuità con il precedente Piano 2021-2023, intende proseguire e ampliare le iniziative promosse dal Comune di Livorno per dare attuazione agli obiettivi di pari opportunità, così come prescritto dal D. Lgs. n.198/2006 “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”, nonché rappresentare uno strumento concreto per offrire a tutte le lavoratrici ed ai lavoratori la possibilità di svolgere le proprie mansioni in un contesto lavorativo attento a prevenire, per quanto possibile, situazioni di malessere, disagio e stress.

Le amministrazioni pubbliche sono tenute infatti a promuovere e attuare concretamente il principio delle pari opportunità, della valorizzazione delle differenze e delle competenze nelle politiche del personale. In coerenza con questi principi e finalità, nel periodo di vigenza del Piano, si individueranno modalità per raccogliere pareri, consigli, osservazioni e suggerimenti da parte del personale, per rendere il Piano più democratico ed efficiente. Il Piano delle Azioni Positive costituisce un'importante risorsa per l'Amministrazione poiché il Comitato Unico di Garanzia (C.U.G.), grazie allo svolgimento dell'attività che gli è propria, può riuscire a supportare il processo di diagnosi di disfunzionalità o di rilevazione di nuove esigenze.

Gli interventi del Piano si pongono in linea con i contenuti del Documento Unico di Programmazione (DUP), del Piano della Performance e del Piano della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) e sono parte integrante di un insieme di azioni strategiche, inserite in una visione complessiva di sviluppo dell'organizzazione, dirette a garantire l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, anche attraverso la valorizzazione delle persone e delle loro competenze. In quest'ottica, in coerenza con altri strumenti di pianificazione e di programmazione triennale, il Piano delle Azioni Positive è da considerarsi sempre “in progress” e, pertanto, entro il 31 gennaio di ogni anno viene aggiornato e approvato il Piano per il triennio successivo che confluisce nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Le azioni positive sono uno strumento operativo della politica europea sorta da più di vent'anni per favorire l'attuazione dei principi di parità e pari opportunità tra uomini e donne nei luoghi di lavoro. La norma

italiana ed in particolare il Codice delle Pari Opportunità tra uomo e donna (D. lgs.n.198/2006) definisce le azioni positive come “misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità dirette a favorire l’occupazione femminile e realizzare l’uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro”.

Le azioni positive hanno, in particolare, lo scopo di:

- eliminare le disparità nella formazione scolastica e professionale, nell’accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa e nei periodi di mobilità;
- favorire la diversificazione delle scelte professionali delle donne, in particolare attraverso l’orientamento scolastico e professionale e gli strumenti della formazione;
- favorire l’accesso al lavoro autonomo e alla formazione imprenditoriale e la qualificazione professionale delle lavoratrici autonome e delle imprenditrici;
- superare condizioni, organizzazione e distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, a seconda del sesso, nei confronti delle/dei dipendenti con pregiudizio nella formazione, nell’avanzamento professionale e di carriera, ovvero nel trattamento economico e retributivo;
- promuovere l’inserimento delle donne nelle attività, nei settori professionali e nei livelli nei quali esse sono sotto rappresentate ed in particolare nei settori tecnologicamente avanzati ed ai livelli di responsabilità;
- favorire la conciliazione di condizioni e tempi di lavoro con l’equilibrio tra responsabilità familiari e professionali per una migliore ripartizione di responsabilità tra i due sessi, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro con flessibilità, telelavoro, mappatura delle competenze, accompagnamento nella fase di rientro da lunghe assenze, congedi parentali;
- attuare politiche di reclutamento e gestione del personale realmente paritarie nelle commissioni di concorso, anche attraverso l’obbligo di rappresentanza femminile, ed una valutazione basata più sul risultato che sulla mera presenza.
- garantire il monitoraggio del divario di genere con azioni mirate ove questo è superiore ai due terzi.

Le azioni positive sono misure temporanee speciali che, in deroga al principio di uguaglianza formale, mirano a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne. Sono misure “speciali” – in quanto non generali, ma specifiche e ben definite, che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta – e “temporanee”, in quanto necessarie finché si rileva una disparità di trattamento tra uomini e donne nonché finalizzate a:

- porre rimedio agli effetti sfavorevoli indotti dalle discriminazioni;

- evitare eventuali svantaggi;
- equilibrare la presenza femminile nel mondo del lavoro.

La Direttiva 23 maggio 2007 del Ministro per le Riforme e Innovazioni nella Pubblica Amministrazione e del Ministro per i diritti e le Pari Opportunità, la quale ha richiamato la Direttiva del Parlamento e del Consiglio Europeo 2006/54/CE, “Misure per attuare pari opportunità tra uomini e donne nelle Amministrazioni Pubbliche”, specifica le finalità e le linee di azione da seguire per attuare le pari opportunità nelle P.A. ed ha come punto di forza il perseguimento delle pari opportunità nella gestione delle risorse umane, il rispetto e la valorizzazione delle differenze, considerandole come fattore di qualità.

La presentazione dei Piani triennali non è tuttavia solo un atto formale, ma rappresenta un momento fondamentale per attivare misure e meccanismi di gender mainstreaming, azioni positive e buone prassi volte a consentire una reale parità tra uomini e donne da parte delle Amministrazioni.

Il piano riassume obiettivi, tempi, risorse disponibili e risultati attesi per riequilibrare situazioni di non equità di condizioni tra uomini e donne, assume gli obiettivi di trasversalità e di pari opportunità e li inserisce nella cultura lavorativa ed organizzativa dell’Ente pubblico.

Di seguito si riportano gli obiettivi del Piano delle Azioni Positive 2023-2025 con le relative azioni per realizzarle, i destinatari coinvolti e la tempistica di realizzazione.

Obiettivo 1 RAFFORZARE IL RUOLO DEL CUG

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG) del Comune di Livorno è stato costituito con atto del Segretario Generale n. 940 del 22/03/2011. A seguito dell’interpello prot. n. 145216 del Dirigente del Settore Indirizzo, Organizzazione e Controllo, sono state raccolte le candidature per il rinnovo del Comitato Unico di Garanzia. La determina del Direttore Generale n. 1605 del 1 marzo 2021, quindi, ha costituito nuovamente il CUG. I componenti sono stati individuati sulla base dei *curricula* dei candidati e delle candidate e tenendo anche conto del rispetto del principio della parità di genere, della provenienza dei candidati da diverse aree funzionali dell’Amministrazione e della provenienza di questi ultimi dal personale dirigente e non dirigente. Il CUG di Livorno ha aderito alla Rete Nazionale dei CUG.

L’obiettivo che ci si propone di raggiungere è quello di rafforzare il ruolo del CUG del Comune di Livorno agendo su più livelli:

- rafforzando la capacità di interazione e collaborazione con gli uffici comunali e con organismi con finalità analoghe di livello locale e nazionale;
- facendo conoscere l’esistenza, le finalità e le modalità di funzionamento del CUG del Comune di Livorno a tutto il personale.

AZIONI

1. Aggiornamento del **Regolamento** del CUG sulla base della normativa nazionale (2023)

Periodo: 2023

Soggetti coinvolti: Componenti CUG

2. Diffusione della **conoscenza del CUG** all'interno dell'Ente attraverso una campagna di comunicazione (breve questionario online) finalizzata a far conoscere il CUG e a raccogliere proposte sulle azioni da realizzare

Periodo: 2023

Soggetti coinvolti: Componenti CUG – Ufficio Personale

3. Rafforzamento dei rapporti istituzionali con la **Consigliera di Parità** e la **Commissione Consiliare Pari Opportunità**

Periodo: 2023

Soggetti coinvolti: Componenti CUG, Consigliera di Parità, Commissione Consiliare Pari Opportunità

4. Rafforzamento dei rapporti con la Rete Nazionale dei CUG partecipando alle iniziative formative e pubblicando articoli sul magazine “La voce dei CUG”

Periodo: 2023

Soggetti coinvolti: Componenti CUG

5. Aggiornamento della sezione Intranet dedicata al CUG inserendo anche un'area dedicata alla rassegna normativa e giurisprudenziale sui temi connessi alle attività del CUG

Periodo: 2023-2025

Soggetti coinvolti: Componenti CUG

Obiettivo 2 PROMUOVERE E FACILITARE IL BENESSERE LAVORATIVO

Per benessere organizzativo si intende la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno. Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un “clima interno” sereno e partecipativo. La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività.

Trattandosi di un tema complesso e in continuo divenire l'obiettivo che ci si propone è quello di intervenire su alcune dimensioni strategiche tra cui:

- collaborare con gli uffici competenti (RSPP) alla realizzazione delle attività minime previste dalla normativa (indagine stress lavoro correlato)
- collaborare con l'ufficio personale e con le organizzazioni sindacali nella riflessione e nella disciplina di tutti gli aspetti connessi al lavoro a distanza
- collaborare con l'ufficio personale e con le organizzazioni sindacali nell'avvio di una progettazione di possibili strumenti di welfare integrativo
- promuovere una riflessione sul tema delle donne in smart working e delle possibilità criticità (isolamento sociale, sovraccarico nel lavoro di cura, ecc.)
- valorizzare il ruolo centrale del lavoratore nell'organizzazione coinvolgendolo nell'analisi e nella riflessione su quali siano gli ambiti più rilevanti e più strategici per migliorare il clima aziendale anche al fine di individuare le leve per impostare alcune azioni di miglioramento organizzativo e gestionale
- collaborare con l'Ufficio personale nella progettazione di un sistema di Disability Management quale strategia proattiva nel riconoscere e affrontare i fattori strategici che possono facilitare l'inserimento delle persone con disabilità nell'ambiente lavorativo, progettando politiche e procedure adeguate
- attivare in via sperimentale azioni e servizi concreti a sostegno dei lavoratori e delle lavoratrici attivando risorse e competenze già presenti nell'Amministrazione Comunale.

AZIONI

1. Avvio di uno studio di sulle potenzialità del **welfare integrativo negli Enti Locali ed elaborazione di proposte concrete**

Periodo: 2023-2025

Soggetti coinvolti: Componenti CUG, Ufficio Personale, Organizzazioni Sindacali

2. Creazione di un gruppo di lavoro formato da componenti del CUG, dell'Ufficio personale e del Settore Politiche Sociali 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
- offrire informazioni ai lavoratori e alle lavoratrici con familiari in situazione di disabilità su tutti i servizi gestiti dal Settore Politiche Sociali e sulle tutele contrattuali

Periodo: 2023

Soggetti coinvolti: Componenti CUG, Ufficio Personale, Organizzazioni Sindacali

3. Attivazione di uno sportello gestito dal Coordinamento Pedagogico del Settore Istruzione per supportare le lavoratrici al rientro dalla maternità. Lo sportello avrà una le seguenti funzioni:

- offrire informazioni sulle modalità di accesso ai servizi educativi gestiti o coordinati dal Comune e su tutte le iniziative in essere
- supportare le lavoratrici nella gestione del disagio conseguente al distacco dal bambino/a e al rientro nel mondo del lavoro
- collaborare con l'Ufficio Personale per predisporre materiale informativo specifico sui diritti delle lavoratrici al rientro dalla maternità
- segnalare all'Ufficio Personale, in accordo con la lavoratrice, eventuali situazioni di disagio nell'ambiente lavorativo della donna al rientro dalla maternità (sensazione di isolamento, perdita di competenze e/o ruolo, etc., modifica informale delle mansioni, ecc.)

Periodo: 2023

Soggetti coinvolti: Componenti CUG, Ufficio Personale, Organizzazioni Sindacali

4. Realizzazione dell'indagine sullo stress lavoro correlato

Periodo: 2023-2025

Soggetti coinvolti: Componenti CUG, RSPP, Organizzazioni Sindacali

5. Realizzazione dell'indagine online per conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro

Periodo: 2024-2025 - *Soggetti coinvolti:* Componenti CUG, RSPP, Organizzazioni Sindacali

6. Organizzazione di un seminario sul tema “Smart working e parità di genere”

Periodo: 2023 *Soggetti coinvolti:* Componenti CUG, Commissione Comunale Pari Opportunità.

Obiettivo 3 PROMUOVERE LA CULTURA DEL RISPETTO E VALORIZZAZIONE DELLE DIVERSITÀ, DIFFONDERE IL CONCETTO DI PARITÀ E DI UGUAGLIANZA SOSTANZIALE FINALIZZATO AL CONTRASTO DI OGNI FORMA DI DISCRIMINAZIONE

Il **gender mainstreaming** (o mainstreaming di genere) è un approccio strategico alle politiche che si pone l'obiettivo del raggiungimento dell'uguaglianza di opportunità tra donne e uomini in ogni ambito della società e che prevede l'integrazione di una prospettiva di genere nell'attività di realizzazione delle politiche.

Tra i compiti del CUG c'è anche quello di diffondere questo approccio culturale estendendolo alle altre forme di discriminazione che trovano fondamento nell'appartenenza di genere - o nella non appartenenza a nessun genere – e, più in generale a qualsiasi forma di differenza.

In questo ambito proseguirà anche l'impegno sul tema dell'attenzione al linguaggio di genere all'interno dell'Amministrazione.

L'obiettivo che ci si propone di raggiungere è di favorire la partecipazione dei componenti del CUG e dei lavoratori/lavoratrici interessati alle iniziative pubbliche e ai corsi di formazione che l'Amministrazione

organizza in collaborazione con i centri antiviolenza, l'associazionismo di genere, il tavolo LGBTQI+, la Regione Toscana, l'Università di Firenze e di Bologna nell'ambito dei temi delle pari opportunità, della condivisione tra i generi, delle discriminazioni.

AZIONI

1. Implementare la collaborazione con le associazioni che si occupano di problematiche legate a tutte le forme di discriminazioni anche sessuali e della difesa delle donne presenti sul territorio comunale, ai fini di agevolarne l'accessibilità da parte dei componenti del CUG e dei dipendenti del Comune attraverso la diffusione delle informazioni sulle seguenti attività:

- cartellone "Marzo delle donne" organizzato dal Centro Donne
- cartelloni iniziative in occasione della ricorrenza del 25 novembre contro la violenza sulle donne
- seminari e formazione sul sostegno alla genitorialità di genere organizzati dai servizi educativi del Comune in collaborazione con l'Università di Firenze e di Bologna
- iniziative e servizi di supporto offerti dallo Sportello L'Approdo LGBTQI+

Periodo: 2023-2025

Soggetti coinvolti: Componenti CUG, Ufficio CRED e CIAF Politiche femminili, Consigliera di Parità, Commissione Comunale Pari Opportunità, Sportello L'Approdo LGBTQI+

2. Collaborare con il gruppo di controllo degli atti amministrativi coordinato dalla Segreteria Generale per il monitoraggio del rispetto del linguaggio non discriminatorio in tutti gli atti dell'Amministrazione Comunale

Periodo: 2023-2025

Soggetti coinvolti: Componenti CUG, Segreteria Generale

SEZIONE 4 Monitoraggio

L'attività di monitoraggio sarà svolta in continuità con quanto previsto nel primo anno di applicazione del PIAO, in ragione del graduale affinamento di tale documento unico in un'ottica totalmente integrata e trasversale.

Pertanto, 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 sull'avanzamento degli obiettivi strategici e gestionali, nonché eventuali interventi correttivi che consentano la ricalibrazione degli stessi al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'Amministrazione.

Contrassegno Elettronico

TIPO

QR Code

IMPRONTA (SHA-256): b14d5dae0668871d977d2dd918458b76bd41fdde004fe4db0c53a1f5d618bb85

Firme digitali presenti nel documento originale

NICOLA FALLENI

Dati contenuti all'interno del Contrassegno Elettronico

Delibera di Giunta N.50/2023

Data: 31/01/2023

Oggetto: APPROVAZIONE PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2023-2025



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=a8572a22cbc6da5b_p7m&auth=1

ID: a8572a22cbc6da5b