



Città Metropolitana
di Genova

Direzione Servizi Generali, Scuole e Governance

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2022/2024:

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2022/2023/2024 ART 6 DLGS N. 165/2001

PIANO DELLA FORMAZIONE 2022/2024

PIANO OPERATIVO DI REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI 2022/2024

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE 2022/2024



Sommario

Sommario	1
PARTE PRIMA - DALL'ANALISI ALLA PIANIFICAZIONE	2
PREMESSA.....	2
ANALISI STORICA	3
DA PROVINCIA A CITTA' METROPOLITANA; LA CITTA' METROPOLITANA OGGI: UNA PROGRESSIVA RIDUZIONE DEI NUMERI	3
MAKE OR BUY - ANALISI DELLE ESTERNALIZZAZIONI E INTERNALIZZAZIONI	4
ANALISI DELLE COMPETENZE	6
ANALISI CRITICITA' ORGANIZZATIVE	7
COMUNICAZIONE E COORDINAMENTO	7
SUPERAMENTO DELLA INFUNGIBILITA' DI FATTO DI FIGURE PROFESSIONALI	7
LA LOGISTICA.	7
ANALISI DEI VINCOLI	8
LA DOTAZIONE ORGANICA FINANZIARIA E I MARGINI ASSUNZIONALI: ASSUNZIONI LEGATE ALLE CESSAZIONI	8
IL BILANCIO E LE ASSUNZIONI	9
ADEMPIMENTI CONDIZIONANTI GIURIDICAMENTE LE ASSUNZIONI	11
PARTE SECONDA - LE STRATEGIE DI GESTIONE DEL CAPITALE UMANO	12
PREMESSA.....	12
MAKE OR BUY - DALL'ANALISI ALLE SCELTE	12
STRATEGIE DI GESTIONE DEL CAPITALE UMANO	13
PARTE TERZA LA PIANIFICAZIONE OPERATIVA.....	15
PREMESSA.....	15
PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2022/2023/2024 ART 6 DLGS N. 165/2001	15
PIANO DELLA FORMAZIONE 2022 -2024	17
PIANO OPERATIVO REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI (GPM)	21
PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)	25

PARTE PRIMA - DALL'ANALISI ALLA PIANIFICAZIONE

PREMESSA

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale si configura come un atto di programmazione per la gestione delle risorse umane finalizzato a coniugare l'ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili e gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini.

In quanto atto di programmazione (da coordinare con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti e servizi – performance – nonché con i modelli organizzativi scelti) si colloca a monte della gestione del personale e deve esser adottato nell'esercizio delle funzioni di indirizzo politico-amministrativo, ai sensi dell'art. 4, comma 1, del D.Lgs. n. 165/2001.

In argomento va anzitutto ricordato come, per effetto della legge delega n. 124/2015, e più concretamente dell'art. 4 del D.Lgs. n. 75/2017, che ha apportato modifiche all'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001, è stato superato il concetto di dotazione organica quale contenitore rigido per la gestione delle politiche assunzionali.

Il nuovo concetto di dotazione organica rappresenta, invece, un valore finanziario destinato all'attuazione del Piano nei limiti delle risorse quantificate sulla base del personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente; detto valore finanziario, nel rispetto dei limiti di spesa per il personale consentiti dalla legge e degli stanziamenti di bilancio, è uno strumento flessibile per una gestione ottimale del capitale umano in correlazione con gli obiettivi strategici e , pertanto, per essere efficace deve essere uno strumento dinamico.

Il Piano deve pertanto evitare logiche di mera sostituzione, tenere in considerazione le nuove professioni e le competenze professionali innovative e privilegiare il potenziamento delle funzioni istituzionali dell'ente.

In questa logica, per Città metropolitana di Genova il PTF 2022-2024 rappresenta il primo step di un processo più complesso, offrendo l'opportunità, stimolata dalla stessa Funzione Pubblica, per la messa a punto di ulteriori attività volte ad una mappatura dei processi, delle competenze del personale già presente e delle attività richieste ai vari profili e ruoli.

In pratica il piano deve integrarsi con le linee di attività dirette a potenziare gli strumenti di management nell'uso delle risorse, nonché la relazione tra risorse umane, competenze e raggiungimento degli obiettivi.

Con questa finalità l'Amministrazione ha effettuato:

- una prima analisi e parziale revisione dei processi non solo in una logica di anticorruzione, ma di ottimizzazione complessiva e di aggregazione dei processi;

- una revisione dei profili professionali in una logica di uso più flessibile, fungibile e trasversale delle risorse con la finalità di strutturare una maggiore diffusione delle competenze.

Il Piano dei fabbisogni 2022/2024 rappresenta la leva strategica dell'intero sistema del Piano Integrato di attività e organizzazione previsto dall'art. 6 del d.lgs. n. 80/2021 e costituisce lo strumento operativo del piano strategico metropolitano per:

- 1) assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa
- 2) migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese
- 3) procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingenerazione dei processi

ANALISI STORICA

DA PROVINCIA A CITTA' METROPOLITANA; LA CITTA' METROPOLITANA OGGI: UNA PROGRESSIVA RIDUZIONE DEI NUMERI

Come è noto, il percorso da Provincia di Genova alla attuale Città metropolitana, ha visto importanti fasi di riorganizzazione, in particolare rispetto all'attuazione dell'art. 1, comma 421, della legge finanziaria 2014, n. 190, ovvero l'obbligo della riduzione del valore finanziario della dotazione organica in misura pari almeno al 30% del valore rilevato all' 8 aprile 2014.

La Città metropolitana si è attivata attraverso significativi processi di mobilità ed in particolare attraverso una riorganizzazione profonda, che in attuazione della legge regionale 10 Aprile 2015 n. 15, ha visto il trasferimento delle seguenti funzioni:

ANNO 2015 – TRASFERIMENTO FUNZIONI ALLA REGIONE – L.R. 10 aprile 2015 n. 15

- Caccia e pesca
- Difesa del suolo
- Formazione
- Qualità aria
- Turismo

Trasferimento di 139 persone a Regione Liguria

ANNO 2017 - TRASFERIMENTI ALLA REGIONE - L.R. art. 9 n. 12/2017 - Valutazione, e gestione della qualità dell'aria

Trasferimento di n. 8 dipendenti

ANNO 2018 – TRASFERIMENTO MERCATO DEL LAVORO – L.R. 27 dicembre 2019 n. 29

Trasferimento di 86 persone ad Alfa

Il trend del personale nell'ultimo decennio è stato il seguente (al 31/12 di ciascun anno):

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
923	896	880	862	644	557	527	409	386	381	412 (*)

(*) previsto comprensivi delle assunzioni a seguito della liquidazione della società Atene

STORICO CESSAZIONI E ASSUNZIONI

	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021(*)	
Categoria	cessazioni	assunzioni	cessazioni	assunzioni	cessazioni	assunzioni	cessazioni	assunzioni	delle cessazioni in applicazione legge assunzioni		cessazioni	assunzioni	cessazioni	assunzioni	cessazioni	assunzioni	cessazioni	assunzioni	cessazioni	assunzioni	cessazioni	assunzioni
A	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B	14	1	20	3	5	-	5	-	39	-	31	-	4	-	30	-	20	4	16	1	16	21
C	8	3	7	5	4	-	5	-	63	-	24	-	21	-	65	-	16	10	13	1	8	27
D	8	-	11	3	5	-	7	-	108	-	27	-	6	-	22	-	8	7	6	28	18	27
DIR	3	-	-	-	2	-	-	-	8	-	4	-		1	2	1	1	1	2	2	2	-
Totale	34	4	38	11	16	0	18	0	218	0	87	0	31	1	119	1	45	22	37	32	44	75
<i>di cui per trasferimento funzioni</i>									119				8		88							
<i>al netto per trasferimento funzioni</i>									99	0	87	0	23	1	31							
Totale al 31/12		923		896		880		862		644		557		527		409		386		381		412

(*) previsto comprensivi delle assunzioni a seguito della liquidazione della società Atene

In seguito al trasferimento di funzioni, Città Metropolitana perde **215** dipendenti tra il 2015 e il 2018. Nel periodo 2011 – 2021 le cessazioni del personale al netto del trasferimento di funzioni sono **472** per un totale di cessazioni di **687** dipendenti. Nello stesso periodo 2011 – 21 le assunzioni sono state **146**.

In questo quadro, la Città Metropolitana è passata da 923 dipendenti nel 2011 a 392 nel 2021, in un decennio più di un dimezzamento, correlato alla perdita di funzioni fondamentali trasferite ad altri Enti.

Negli anni la Città Metropolitana è stata individuata come Ente d'ambito territoriale Ottimale per i servizi idrico, rifiuti e trasporto pubblico locale, e questo ha determinato un aumento delle funzioni da svolgere.

In un primo momento il supporto alle attività dell'Ato è stato svolto dalla società in house Atene che aveva un contratto annuale di euro 840.000.

Nel 2021 è stata avviata la reinternalizzazione delle funzioni affidate ad Atene, con conseguente assunzione di personale (6 funzionari in categoria D, 11 collaboratori sia amministrativi che tecnici in cat. C, per un costo di € 540.000).

E' stata avviata l'assunzione di personale operativo con l'obiettivo di ricostituire le squadre manutentive originariamente presenti nella ex Provincia.

MAKE OR BUY - ANALISI DELLE ESTERNALIZZAZIONI E INTERNALIZZAZIONI

La decisione di gestione interna o esterna di un servizio nelle pubbliche amministrazione, sintetizzata con l'espressione inglese "make or buy" deriva da una serie di fattori da valutare da parte del decisore politico: i costi dei servizi nelle due opzioni organizzative, raffrontati in modo omogeneo, gli standard di qualità ottenibili con i due modelli.

Oggi la Città metropolitana ha un mix di gestione diretta con proprio personale e gestione esterna, e tuttavia nella programmazione 2021/2023 ha già espresso l'indirizzo di reinternalizzare alcune gestioni, come le manutenzioni stradale e il supporto alle autorità d'ambito.

Di seguito una tabella con le spese per appalti esterni nel settore della manutenzione

	2011	2019	2020
appalti esterni	3.994.252,04	2.701.959,28	2.117.639,40
operai	3.520.844,57	1.999.343,07	1.699.841,54
totale	7.515.096,61	4.701.302,35	3.817.480,94

Nel 2011 sia la spesa di personale operaio che la spesa per appalti esterni nel settore della viabilità era quasi il doppio di quella del 2020. Se si intende rafforzare la manutenzione della viabilità provinciale oltre agli stanziamenti per appalti esterni, occorre proseguire con l'assunzione di personale operaio già previsto nel piano dei fabbisogni 20/23.

Nella attuale organizzazione di Città metropolitana è prevista inoltre una serie di attività di supporto svolte da operatori esterni, di seguito indicata, e che si propone di mantenere:

- l'associazione Anea che svolge supporto per ATO rifiuti e ATO idrico per importi rispettivamente di € 100.000 e € 50.000 annui. Si tratta di un supporto qualificato e per attività complesse per cui si prevede il mantenimento del trend di spesa esterna, salvo quanto si dirà in seguito in vista delle trasformazioni organizzative che potranno intervenire a livello regionale su Ato idrico e rifiuti.
- le perizie di stima immobiliare e supporto tecnico alla valorizzazione del patrimonio immobiliare per un importo annuo di € 70.000. Si tratta di una esternalizzazione opportuna in quanto consente di avere in tempi ragionevoli le perizie di stima necessarie alle alienazioni e di non concentrare su un singolo dipendente attività di tale discrezionalità e delicatezza.
- il centralino per un importo annuo di € 48.000. E' una scelta organizzativa fatta a partire dal 1^a luglio 2018 a seguito del pensionamento/mobilità di n. 3 addetti. Il centralino telefonico presidia non solo la comunicazione ordinaria ma le comunicazioni in situazioni di allerta – emergenza; questa soluzione si è dimostrata più efficace ed economica rispetto alla assunzione di nuovo personale.
- il supporto informatico alle riunioni degli organi collegiali per un importo annuo di € 15.000. Il supporto viene svolto da Liguria Digitale e dall'ufficio comunicazione interno. Le sedute degli organi collegiali via web e le altre riunioni organizzative sono diventate una abitudine consolidata nel periodo del lockdown. Lo statuto della Città Metropolitana prevede a regime questa modalità per tutti gli organi collegiali, compresa la conferenza metropolitana, per cui si prevedono modalità miste di svolgimento delle riunioni a prescindere dalle specifiche norme per fronteggiare la crisi pandemica.
- il servizio di custodia- portierato per gli uffici di Quarto: costo annuale € 55.000. Il servizio è organizzato dal lunedì al venerdì dalle ore 7.15 alle ore 19.15, garantendo l'apertura e chiusura dei cancelli, l'attività di reception, il controllo degli accessi, la tenuta chiavi degli uffici. Dall' 1/10/2021 sono impiegate 2 persone per coprire l'intero servizio. Il servizio è sempre stato svolto in maniera soddisfacente, nel rispetto delle attività e dei tempi pattuiti. Non si sono mai registrati problemi in merito alla regolare apertura degli uffici, in quanto, anche in caso di assenza del portiere normalmente adibito all'attività, l'operatore economico ha la possibilità di sostituzione dello stesso con un altro dei propri dipendenti.

ANALISI DELLE COMPETENZE

ANALISI SITUAZIONE – LE COMPETENZE PRESENTI

Innanzitutto occorre partire dalla focalizzazione del punto in cui si trova l'organizzazione della Città Metropolitana, rispetto agli obiettivi e alle sfide future.

Al 1 settembre 2021 il personale presente ha i seguenti titoli di studio:

Titolo studio	totali
Licenza elementare	2
Licenza media	89
Diploma di qualifica	7
Diploma triennale	2
Diploma	137
Laurea breve	6
Laurea	142
	385

I titoli di laurea conseguiti sono i seguenti (in ordine di consistenza decrescente):

Lauree Amministrative (Giurisprudenza, scienze politiche)	47
Lauree tecniche (Architettura; Ingegneria)	41
Economia	20
Lauree Scientifiche	18
Lauree Umanistiche	16

Abilitazioni alla professione

Avvocato	5
Architetto	3
Ingegnere	6

I Diplomi presenti conseguiti sono i seguenti (in ordine di consistenza decrescente):

Geometra	33
Ragioneria	30
Maturità Liceale	29
Perito Industriale	28
Perito aziendale o turistico	10

Nautico	3
Agrotecnico	2
Assistente comunità infantili	2

ANALISI CRITICITA' ORGANIZZATIVE

COMUNICAZIONE E COORDINAMENTO

La presenza di molti giuristi e di uffici di supporto giuridico in tutte le direzioni, a cui si aggiunge l'avvocatura interna che oltre a svolgere la difesa in giudizio, svolge anche attività consulenziale nei confronti delle direzioni e da ultimo svolge il controllo interno di regolarità amministrativa successiva, determina una proliferazione delle interpretazioni giuridiche e un approccio agli stessi temi, in modo separato da ufficio ad ufficio. Un maggiore coordinamento lo si è ottenuto attraverso i controlli di regolarità amministrativa successiva, attraverso l'elaborazione di procedure comuni per gli acquisti redatta dalla stazione unica appaltante e dall'ufficio provveditorato, e dalle direttive del Segretario Generale. Si tratta di un percorso avviato, che però deve ora puntare ad una cultura organizzativa consolidata, ad esempio costituendo strutture a matrice, trasversali rispetto alle direzioni, con componenti provenienti da varie unità organizzative, allo scopo di affrontare con un approccio unitario alcuni temi importanti come le scuole e l'aggiornamento del piano strategico. Le criticità sulla comunicazione hanno determinato a volte uno scollamento tra gli uffici di staff, preposti alla pianificazione o programmazione finanziaria, e gli uffici di linea, con alcune difficoltà ad avere una visione strategica forte ed unitaria. Un elemento critico è la messa a disposizione dei dati necessari ai decisori, la loro scelta tra quelli più significativi, la loro analisi. Anche su questo punto un grosso passo avanti lo si è fatto con la redazione della sezione strategica del Dup 2022/24.

SUPERAMENTO DELLA INFUNGIBILITA' DI FATTO DI FIGURE PROFESSIONALI

Una criticità evidenziata nell'analisi del contesto interno del piano anticorruzione 21-23 è costituita dalla rigidità organizzative che determinano una cosiddetta infungibilità di fatto, ostacolo non solo alla rotazione del personale, ma anche ad una corretta gestione del dovere di astensione. La presenza di uffici con competenze non flessibili, è il frutto di scelte organizzative passate e non di necessità tecniche. Si registrano resistenze culturali al cambiamento rispetto all'impostazione organizzativa storica, facendo leva sulle "professionalità acquisite" e non aprendo la possibilità ad altri soggetti di acquisirle per un interscambio di personale.

LA LOGISTICA.

Il personale della Città Metropolitana si divide tra due sedi principali, una a Piazzale Mazzini n. 2 che ospita n. 182. dipendenti e una a Quarto, frazione nella parte Est di Genova, che ospita n.134 dipendenti.

Ci sono poi altre sedi (Chiavari, Officina, e Centri di raccolta sul territorio, c/o altri enti) per n. 76 dipendenti. Questa logistica in particolare tra gli uffici centrali e la sede di Quarto non favorisce la comunicazione interna e il coordinamento. Pertanto è auspicabile una soluzione per cui tutti i dipendenti vengano accolti in sedi vicine fisicamente.

La questione logistica rappresenta anche una criticità nei trasferimenti d'ufficio e nella rotazione, verificandosi che i dipendenti dell'una sede non si vogliano trasferire nell'altra.

ANALISI DEI VINCOLI

LA DOTAZIONE ORGANICA FINANZIARIA E I MARGINI ASSUNZIONALI: ASSUNZIONI LEGATE ALLE CESSAZIONI

Considerato che occorre tradurre il dato numerico in dato finanziario in attuazione delle nuove norme sul piano dei fabbisogni di personale e sulla dotazione organica finanziaria che consente maggiore libertà decisionale alle Amministrazioni in ordine allo sviluppo della propria organizzazione, vengono di seguito riportati i margini assunzionali per le città metropolitane, che hanno la possibilità di coprire il 100% delle cessazioni dell'anno precedente, margini che vengono raffrontati con i dati finanziari derivanti dagli stanziamenti nei bilanci del periodo considerato.

Posto che per il periodo antecedente al 2019 gli eventuali margini assunzionali non utilizzati non sono più utilizzabili e stante anche la situazione finanziaria pregressa derivante da politiche nazionali di tagli e ridimensionamenti delle Province e Città Metropolitane, si è proceduto ad una ricognizione dei margini assunzionali a decorrere dal 2019 e ad un raffronto con gli stanziamenti del bilancio pluriennale al fine di verificare l'utilizzabilità concreta di detti margini assunzionali.

Per le Città metropolitane non sono stati ancora emanati i decreti previsti dall'art. 17, c. 1, D.L. 30 dicembre 2019, n. 162, pertanto permangono le disposizioni autorizzative alle assunzioni previgenti e cioè il 100% del turn over dell'anno precedente, nel rispetto del limite di spesa della dotazione organica, che per Città metropolitana di Genova è fissato con Determinazione del Sindaco metropolitano n. 29 del 27 febbraio 2015 in **€ 20.885.219**.

Con la legge 27/12/2017 n. 205 dal 2018 si consente inoltre l'utilizzo dei resti assunzionali delle percentuali riferite alle assunzioni consentite riferite a cessazioni del triennio precedente.

Il margine assunzionale suddiviso per annualità di competenza è il seguente:

	Margine assunzionale anno 2021	Importo
a)	Totale disponibilità anno 2021 (definito dalla somma degli importi cessazioni anni precedenti dal 2018 al 2020)	€ 3.556.130,34
b)	Assunzioni previste in conto al margine assunzionale di cui al punto a)	€ 2.376.097,10
c)	Residuo disponibilità assunzionale anno 2021 [a –b]	€ 1.180.033,24

	Margine assunzionale anno 2022	Importo
d)	Residuo disponibilità anno 2021	€ 1.180.033,24
e)	Totale disponibilità anno 2022 (cessazioni 2021)	€ 1.195.595,13
f)	Disponibilità complessiva per azioni 2022 [d)+e)]	€ 2.375.628,37
g)	Assunzioni in conto 2022 (seconda annualità piano 2021-2023 già autorizzate) 2 D funzionario amm. Ambiente (Atene) 4 D funzionario tecnico ambiente (Atene)	€ 804.701,00

	6 C amministrativi ambiente (Atene) 5 C tecnici ambiente (Atene) 5 C tecnici 4 operai (previsti 12 nel 2022 ma nel 2021 assunti 20 anziché 12)	
h)	Residuo disponibilità assunzionale anno 2022 [f) – g)]	€ 1.570.927,37

	Margine assunzionale anno 2023	Importo
i)	Totale disponibilità cessazioni anno 2022 (+ residuo da punto h)	€ 512.466,00 + residuo da punto h)
	Margine assunzionale 2024	
j)	Totale disponibilità cessazioni 2023 (+ residuo da punto i)	€ 325.131,27 + residuo da punto i)

IL BILANCIO E LE ASSUNZIONI

In relazione alle cessazioni verificatesi, le assunzioni non hanno esaurito il budget assunzionale previsto. Nello schema sotto indicato si evidenzia il quadro degli stanziamenti delle spese di personale allineando nel triennio il budget assunzionale con gli stanziamenti, nel rispetto degli equilibri di bilancio.

2022	A	B	C	D	E
Stanziamen- to bilancio	Totale spesa presunta (comprensiva delle assunzioni già autorizzate nei piani assunzionali approvati e togliendo le cessazioni)	Spazio assunzioni per nuovo piano	Nuovo stanziamento a bilancio (A+B)	Margine assunzionale da norma	Margine assunzionale da norma ancora disponibile (D-B)
19.856.250	19.180.103	896.000	19.967.371*	1.570.927	674.927

* lo stanziamento di bilancio 2022 comprende già la posizione dirigenziale Patrimonio, che è prevista negli stanziamenti dal 2021, ma trattandosi di nuova assunzione deve erodere il margine assunzionale disponibile per il 2022

2023	A	B	C	D	E
Stanziamen- to bilancio attualmente previsto	Totale spesa presunta	Spazio assunzioni per nuovo piano per il 2023	Nuovo stanziamento bilancio (A+B)	Margine assunzionale da norma	Margine assunzionale da norma ancora utilizzabile (D-B)
19.856.250	19.742.671(comprensiva delle assunzioni a regime 2022 e togliendo le cessazioni)	977.435	20.720.106	1.142.548*	165.113

* 674.927 che residua dal 2022 + 512.466 (cessati 2022) = 1.187.393, ridotto a € 1.142.548 per rientrare nei limiti del tetto della dotazione organica che è di € 20.885.219 (A+D)

2024	A	B	C	D	E
Stanziamiento bilancio	Totale spesa presunta	Spazio assunzioni per nuovo piano per il 2024	Nuovo stanziamento bilancio (A+B)	Margine assunzionale da norma	Margine assunzionale da norma ancora utilizzabile (D-B)
20.720.106	20.275.430 (tolte le cessazioni e comprensiva delle assunzioni 2023)	490.244	20.765.674	490.244*	0

*165.113 che residua dal 2023 + 325.131(cessazioni 2023) = 490.244, che rientra nei limiti di € 20.885.219

Nonostante i margini assunzionali previsti dalle norme vigenti tempo per tempo consentissero assunzioni di personale, tuttavia gli stanziamenti di bilancio non sono stati orientati negli anni alla spesa di personale, in considerazione della riorganizzazione della Città metropolitana e conseguente necessità di riduzione di personale, della riforma complessiva delle entrate locali ed in particolare della riduzione dei trasferimenti.

Su questo punto il taglio delle risorse tributarie a finanziamento generale della Città Metropolitana di Genova discende dalle riduzioni stabilite a carico delle Province a partire dal 2012 e si riferisce a norme contenute nell'articolo 16, comma 7, del decreto-legge n. 95/2012 (spending review), dall'articolo 47, comma 2, lett. a,b,c del decreto legge n. 66/2014 e dalla Legge di Stabilità 2015. Il quadro delle risorse sottratte complessivamente alla Città Metropolitana di Genova è riassunto nel sotto riportato prospetto riepilogativo, che rappresenta lo sviluppo dei tagli subiti a partire dall'esercizio 2012.

Dal 2012 c'è stata anche l'abolizione dall'addizionale Enel e della compartecipazione Irpef, con l'istituzione del fondo di riequilibrio delle province, inizialmente pari a 14 milioni circa che poi è stato eroso dalla politica dei tagli.

Valori in milioni	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
totale assegnazioni (Addizionale Enel e compartecipazione IRPEF)	19,50	0,00									
Riduzioni da D.L. n. 95/2012		-11,25	-20,26	-20,26	-21,10	-21,10	-21,10	-21,10	-21,12	-21,12	-21,12
Minori risorse da D.L. n. 66/2014 (art. 19 c. 1)				-5,23	-8,13	-9,00	-9,15	-9,15	0,00	0,00	0,00
Riduzione costi politica				-1,54	-0,23	-0,23	-0,23	-0,23	-0,25	-0,25	-0,25
Legge stabilità 2015 (al netto del Contributo ex artt. 4 e 5 DPCM 10/03/2017)					-8,35	-17,25	-17,25	-17,25	-17,25	-17,25	-17,25
TOTALE TAGLI		-11,25	-20,26	-27,03	-37,81	-47,58	-47,73	-47,73	-38,62	-38,62	-38,62
Fondo di riequilibrio per le Province		14,28	14,28	14,28	14,39	14,28	14,28	14,28	14,28	14,28	14,28
TOTALE RESTITUZIONE RCAUTO			-5,98	-12,75	-23,42	-33,30	-33,45	-33,45	-24,34	-24,34	-24,34
contributo di cui al comma 754 art. 1 L. 2048/2015						8,9	8,9	8,9	8,9	8,9	8,9

PARTE SECONDA - LE STRATEGIE DI GESTIONE DEL CAPITALE UMANO

PREMESSA

Alla luce dell'identità attuale di Città Metropolitana, delle sue funzioni fondamentali, e del contesto che stiamo attraversando come presente in vari strumenti di programmazione europea e nazionale che mirano alla ripresa economica e sociale del paese, nella fase post pandemica, all'ambiente e alla transizione ecologica, alla transizione digitale, al rafforzamento delle infrastrutture e della sicurezza, alle pari opportunità, vengono di seguito individuate le strategie di gestione del capitale umano, in una logica complessiva che vede il coordinamento del presente piano assunzionale, del piano della formazione, del piano per la reingegnerizzazione dei processi, dello smart working, della transizione al digitale, nonché l'analisi e la scelta in ordine al make or buy, ossia a processi di internalizzazione o esternalizzazione totale o parziale di servizi.

MAKE OR BUY - DALL'ANALISI ALLE SCELTE

Nella valutazione del make or buy, per quanto sopra espresso, e pur in assenza di una contabilità analitica, i dati finanziari forniti dagli uffici evidenziano che nel corso del decennio 2011 2020 ci sono state contrazioni di spesa generalizzate, con conseguente contrazione della quantità dei servizi resi.

Pertanto nella programmazione dei fabbisogni 2022/23, non si intende stravolgere l'attuale mix di affidamenti esterni e di gestione diretta con proprio personale e anzi si intende segnare una prima inversione di tendenza verso l'internalizzazione o comunque verso il rafforzamento delle competenze e professionalità interne, avvenuto con l'internalizzazione di Atene, con l'assunzione di n. 20 operai nel 2021 e la previsione già autorizzata nel piano dei fabbisogni del 2021/23 , di altri 4 nel 2022 e n.12 nel 2023, e con l'acquisizione di esperienza e competenze interna nel processo di validazione dei pef dei comuni in capo all'Ufficio Ambiente.

Un altro criterio direttivo per scegliere buy, appalto esterno, invece che make, gestione diretta, è dato dalla difficoltà di reperire alcune professionalità più qualificate nel mercato del lavoro. Per alcuni profili professionali tecnici, e segnatamente informatici o dell'ambito tecnico (ingegneri architetti geologi urbanisti) da un lato c'è la concorrenza del privato che è in grado di offrire opportunità di carriera e di stipendio migliori del pubblico, e dall'altro c'è la concorrenza di altri enti del Settore Pubblico che sono preferiti dai potenziali candidati (Agenzie fiscali, Comuni e Regione ad esempio).

Pertanto per poter svolgere alcune funzioni è necessario avvalersi di appalti esterni.

Rispetto ai fabbisogni indicati dalle direzioni, si evidenzia la necessità di prevedere i seguenti ulteriori affidamenti di servizi esterni, che saranno indicati nel piano degli acquisti per il biennio 2022/2024:

- Energy manager in quanto non è stato possibile assumerlo per concorso.
- Supporto di competenze tecniche geologiche per la funzione di Città metropolitana relativa alle varianti dei piani di bacino, ai sensi dell'art. 79 bis della L.R. n. 36/1997, in quanto legato a fabbisogni temporanei e non continuativi e altamente specialistici.

- Rafforzamento della attività di assistenza informatica, per le ragioni sopra dette, di difficoltà nel reperire personale specializzato.
- La prospettiva di ricondurre nel centro cittadino gli uffici oggi decentrati, nonché gli altri impatti organizzativi di cui si è detto con riferimento alla possibile riorganizzazione regionale degli ato idrico e rifiuti, attualmente allocati nella Sede di Quarto, imporranno di fare qualche riflessione sull'appalto di portierato nella Sede di Quarto in prospettiva futura.
- Le assunzioni di personale qualificato adibito al settore Ambiente, consente di avere in prospettiva, una maggiore autonomia lavorativa interna rispetto ad appaltatori esterni ma si tratta di una valutazione che va fatta alla luce della previsione di un cambiamento organizzativo regionale dell'organizzazione dell'Ato rifiuti con conseguente trasferimento di personale in relazione al trasferimento delle funzioni. Perciò rispetto al fabbisogno espresso dalla direttrice del settore ambiente per il triennio, si inseriranno come previsione nel 2022 le assunzioni urgenti finalizzate a non interrompere l'erogazione dei servizi, mentre per quelle di prospettiva, la previsione verrà inserita negli anni 2023- 24, tenuto conto dello scenario che potrebbe cambiare.

STRATEGIE DI GESTIONE DEL CAPITALE UMANO

Le competenze professionali: Più manager meno burocrati

A parte quanto rilevato dall'analisi dei titoli di studio e della formazione svolta, sotto il profilo di alcune competenze professionali trasversali, ci sono ancora dei gap da colmare, in particolare rispetto alla semplificazione, al codice dell'Amministrazione digitale, alla transizione al digitale.

L'indirizzo per le nuove assunzioni deve essere orientato a profili più manageriali e meno burocratici.

A tal fine si richiama la determinazione di ridefinizione dei profili professionali n 15 del 2014, che descrive i contenuti dei vari ruoli in termini più manageriali.

Le competenze professionali: le skills da valorizzare e la formazione

Nei profili da assumere occorre valorizzare l'empatia e la facilità di comunicazione, oltre alla capacità di comprensione dei fatti complessi e di tradurli in linguaggio semplice.

Per quanto riguarda le tecniche del project management, a prescindere dalla frequenza di specifici corsi, è necessario rafforzare questo tipo di approccio con personale con competenze manageriali di project management e associare ad un piano della formazione che coinvolga anche il personale in servizio.

Comunicazione esterna e nuove tecnologie

Per la comunicazione esterna, può essere rafforzato l'ufficio con l'inserimento di specifico profilo professionale di "specialista della comunicazione e della informazione" previsto dall'art. 18 bis del CCNL 2016/2018, nel quadro dei processi di innovazione del lavoro pubblico, al fine di valorizzare e migliorare le attività di comunicazione esterna svolte dalle pubbliche amministrazioni.

Lo specialista della comunicazione e della informazione si occupa di:

gestione e coordinamento dei processi di comunicazione esterna ed in parte interna in relazione ai fabbisogni dell'utenza ed agli obiettivi dell'amministrazione, gestione degli eventi istituzionali, raccordo dei processi di gestione dei siti internet, nonché delle comunicazioni digitali WEB e social,

anche nell'ottica dell'attuazione delle disposizioni di materia di trasparenza e della comunicazione esterna dei servizi erogati dall'Amministrazione e del loro funzionamento.

Si occupa inoltre della gestione e del coordinamento dei processi di informazione istituzionale con gli organi di informazione e nei rapporti con i media.

Maggiore flessibilità e rotazione

Con riferimento alle esigenze di maggiore flessibilità organizzativa, le azioni previste sono

- la rotazione degli incarichi di posizione organizzativa
- la costruzione dei ruoli in termini manageriali e pertanto trasversali.

Su questo ultimo punto è stata già operata una semplificazione dei profili professionali con determinazione dirigenziale n. 759/2021, a seguito di verbale di confronto con le organizzazioni sindacali dell' 11 gennaio 2021.

Linguaggio semplice

In prospettiva occorre puntare principalmente sulla comunicazione, interna ed esterna. Interna per facilitare il lavoro di squadra, esterna, per rendere trasparente l'attività ai cittadini e per far conoscere all'Esterno l'Ente Città Metropolitana. Per arrivare a questi obiettivi di comunicazione, occorre la condivisione all'interno dell'Ente di un linguaggio semplice e non tecnico che faciliti la conoscenza degli elementi importanti agli altri colleghi in modo che si possano effettivamente realizzare le sinergie.

Rafforzamento del ruolo di datore di lavoro

Considerate alcune scelte già fatte in merito all'internalizzazione di alcune funzioni, è necessario acquisire profili con competenze spiccate datoriali e di gestione dei gruppi, con riferimento in particolare ai capi squadra operai.

PARTE TERZA LA PIANIFICAZIONE OPERATIVA

PREMESSA

Anche se l'integrazione tra i vari strumenti di pianificazione operativa prevista dall'articolo 6 del decreto legge n. 80/21 non è ancora operativa, mancando alcuni provvedimenti governativi che avrebbero dovuto abrogare i singoli adempimenti oggi confluiti nell'unico strumento operativo integrato, il piano integrato di organizzazione e attività, PIAO, tuttavia nel presente documento è stata già realizzata una integrazione tra vari strumenti di programmazione operativa, unificati in unico documento, a evidenziare una unitaria politica di gestione del capitale umano ed un approccio integrato.

Vengono unificati nel presente documento:

- il piano dei fabbisogni di personale previsto dagli articolo 6 e seguenti del decreto legislativo n. 165/2001 e successive modifiche ed integrazioni:
- il piano della formazione del personale previsto dagli articoli 49 bis e 49 ter del CCNL 18/5/2018
- il piano organizzativo del lavoro agile, POLA, previsto dall'art. 14, comma 1 legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77;
- il piano operativo per la reingegnerizzazione dei processi

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2022/2023/2024 ART 6 DLGS N. 165/2001

1.1 Attuazione piani precedenti

In riferimento alla attuazione dei piani dei fabbisogni precedenti, lo stato di avanzamento è il seguente:

	2018			2019			conferma le previsioni 2019	2020		2021		
	previsti	attuati al 31/12/2018	Residuo	previsti	attuati	Residuo		attuati	Residuo	previsti	attuati	Residuo
Dirigenti	2	2	0	2	2	0	0	0	0	2	2	0
D - Funzionario amministrativo	10	10	0	7	7	0	0	0	0	2	2	0
D - Funzionario tecnico	0	0	0	12	12	0	0	0	0	12	12	0
D - Funzionario informatico	0	0	0	3	3	0	0	0	0	2	0	2
C - Collaboratore amministrativo	0	0	0	10	0	10	10(*)	10	0	6	6 (*)	0
C - Collaboratore tecnico	0	0	0	10	3	7	7	0	7	5	5 (*)	0
B - Operai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	20	0
B - Operatore - area operativa	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	16	16	0	44	27	17	17	10	7	49	47	2

(*) i concorsi sono in corso le assunzioni sono previste entro il 2021

Delle assunzioni programmate risultano ancora da effettuare le seguenti, in attuazione della programmazione dei fabbisogni precedente:

- 7 C - collaboratori tecnici derivanti dalla programmazione 2019
- 2 D - funzionari informatici derivanti dalla programmazione 2020

I direttori sono stati coinvolti nella pianificazione dei fabbisogni di personale, sia con specifiche richieste, sia in riunioni di coordinamento in cui si sono condivise alla luce dell'analisi svolta, alcune direttrici nella politica assunzionale:

- perseguire nello sviluppare il ruolo di supporto di Città metropolitana nei confronti dei comuni, valorizzando con questa finalità la Stazione unica appaltante, progettando concorsi a livello territoriale per le assunzioni e continuando nella direzione di costruire una squadra operativa sul territorio in grado di garantire gli interventi di manutenzione delle strade
- rafforzare il settore ambiente in quanto i prossimi anni saranno forieri di grandi cambiamenti e dell' avvio di molte grandi opere a seguito dell'approvazione del PNRR che interesseranno anche il territorio metropolitano. L'avvio di tutte le grandi opere comporta sempre la necessità di autorizzazioni per il trattamento dei rifiuti (comprehensive dell'emissioni in atmosfera) e il ripristino anche migliorativo delle reti di acqua potabile e di fognatura interessate. Dovrà essere monitorata la eventuale riforma delle competenze in materia ambientale.
- rafforzare il sistema ATO rifiuti per lo sviluppo di progetti verso la transazione ecologica
- rafforzare il settore dei trasporti, in quanto la città metropolitana è ente d'ambito nell'affidamento del servizio pubblico locale e va rafforzata la fase di controllo del contratto di servizio
- mettere a regime in tempi brevi la struttura per la gestione dei finanziamenti europei, nazionali regionali, in quanto funzione chiave per lo sviluppo economico del territorio, nell'ambito del pnrr
- allineare le cessazioni agli inserimenti per garantire un affiancamento finalizzato al trasferimento delle competenze acquisite e a rendere effettiva la rotazione sui ruoli di responsabilità e coordinamento.

PROGRAMMAZIONE FABBISOGNI

Profilo	2022	2023	2024	Totale
Dirigente	1	1	1	3
D - Funzionario amministrativo	8	4	2	14
D - Funzionario tecnico	4	5	1	10
D – Professional specialista della comunicazione e della informazione	1	0	0	1
C - Collaboratore amministrativo	8	8	8	24
C - Collaboratore tecnico	0	0	2	2
C - Collaboratore - area informatica	1	1	1	3
B - operai	5	12		17
	28	31	16	74

Pertanto la previsione al 31/12/2022 (partendo dal dato 412 al 31/12/2021 meno 16 cessazioni 2022 ad oggi previste + 28 nuove assunzioni) è di 424.

Il quadro sopra definito rappresenta la fotografia dei fabbisogni attuali, tenendo conto delle cessazioni già confermate.

In caso di ulteriori nuove cessazioni, per mobilità o altri motivi, non previste rispetto ai fabbisogni già definiti, si intendono autorizzate e comprese le assunzioni necessarie in conseguenza delle suddette cessazioni.

PIANO DELLA FORMAZIONE 2022 -2024

La formazione è uno strumento strategico per mantenere adeguate le competenze di base sviluppare le competenze trasversali, manageriali e strategiche del personale dell'ente rispondendo ad una logica di life long learnig.

L'ente ha individuato tre linee di programmazione delle attività:

1. Formazione obbligatoria
2. Formazione tecnica / aggiornamento normativo competenze professionali
3. Formazione strategica e sviluppo del capitale umano (competenze manageriali/soft skills/competenze trasversali/competenze per la transizione digitale)

Obbligatoria

La formazione obbligatoria comprende la formazione e l'aggiornamento trasversali disposti dal legislatore

- per garantire la sicurezza dei lavoratori e le competenze di base per poter operare nelle strutture pubbliche, è tendenzialmente rivolta alla totalità dei dipendenti con periodicità ricorrente;
- per garantire una cultura dell'etica pubblica e di prevenzione della corruzione, come previsto dalla legge n. 190/12, nonché per conseguire gli obiettivi di prevenzione indicati nel piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza;
- per far acquisire ai dipendenti in ragione dei diversi ruoli organizzativi, le conoscenze fondamentali per il trattamento dei dati personali in condizioni di sicurezza, come previsto dal Regolamento Europeo sulla privacy e dalla normativa nazionale;

Tecnica di aggiornamento

La formazione tecnica è rivolta all'aggiornamento ed allo sviluppo delle competenze necessarie per poter ricoprire uno specifico ruolo professionale, è un tipo di formazione che coinvolge gruppi di dipendenti coinvolti in un processo quando lo stesso è innovato dalla tecnologia o dalla normativa oppure singoli che devono essere inseriti in quel processo lavorativo, contribuisce al mantenimento delle conoscenze specialistiche dell'attività professionale.

Strategica

La formazione strategica e di sviluppo del capitale umano è la linea di programmazione di maggiore importanza per il conseguimento degli obiettivi dell'ente e per trasformare l'approccio e la cultura in essere. I suoi obietti sono lo sviluppo delle competenze trasversali e manageriali necessarie per ridefinire la cultura dell'ente come digitale sviluppando le competenze cruciali come la capacità di comunicazione, di comprensione dei fatti complessi, di project management.

Linee di Intervento

Il Piano è articolato su 3 Linee di Intervento

1. Formazione obbligatoria
2. Formazione tecnica / aggiornamento normativo competenze professionali
3. Formazione strategica e sviluppo del capitale umano (competenze manageriali/soft skills/competenze trasversali/competenze per la transizione digitale)

FORMAZIONE OBBLIGATORIA	
Materia oggetto di formazione	destinatari
Inserimento neo assunti	personale neoassunto
Sicurezza di base e aggiornamento	neoassunti e personale con aggiornamento in scadenza
Anticorruzione	tutto il personale
Privacy	personale neoassunto
Certificazione di qualità	Dirigenti PO e funzionari e personale amministrativo e tecnico coinvolti nei processi certificati o in certificazione
Formazione informatica da PNRR / Cyber security awareness	Tutto il personale dipendente a prescindere dal ruolo organizzativo rivolto – è una formazione al cittadino che avviene in azienda

2022-2023-2024

FORMAZIONE TECNICA / AGGIORNAMENTO NORMATIVO	
Materia oggetto di formazione	destinatari
Materie trasversali a contenuto giuridico ed informatico	tutto il personale
Corsi a catalogo	a richiesta dei Responsabili Direzione
Bando INPS - Valore PA	a richiesta dei Responsabili Direzione

2022

Materia oggetto di formazione	destinatari
Disseminazione dei risultati dell'attività formativa di reingegnerizzazione dei processi avviata nel 2021	Dirigenti PO e funzionari e personale amministrativo e tecnico che opera con strumentazioni informatiche
Formazione interna a cura del gruppo di lavoro specializzato in reingegnerizzazione dei processi	
Project management	Dirigenti PO e funzionari
Digitalizzazione: le tecnologie collegate al Codice dell'Amministrazione Digitale, trasparenza e accessibilità dei documenti informatici	Dirigenti PO e funzionari e personale amministrativo e tecnico che opera con strumentazioni informatiche

2023

Materia oggetto di formazione	destinatari
I servizi della PA digitale: scambio di dati tra PA, Servizi online, notificazione digitale, conservazione di documenti informatici, nuovo Codice di condotta tecnologica	Dirigenti PO e funzionari e personale amministrativo e tecnico che opera con

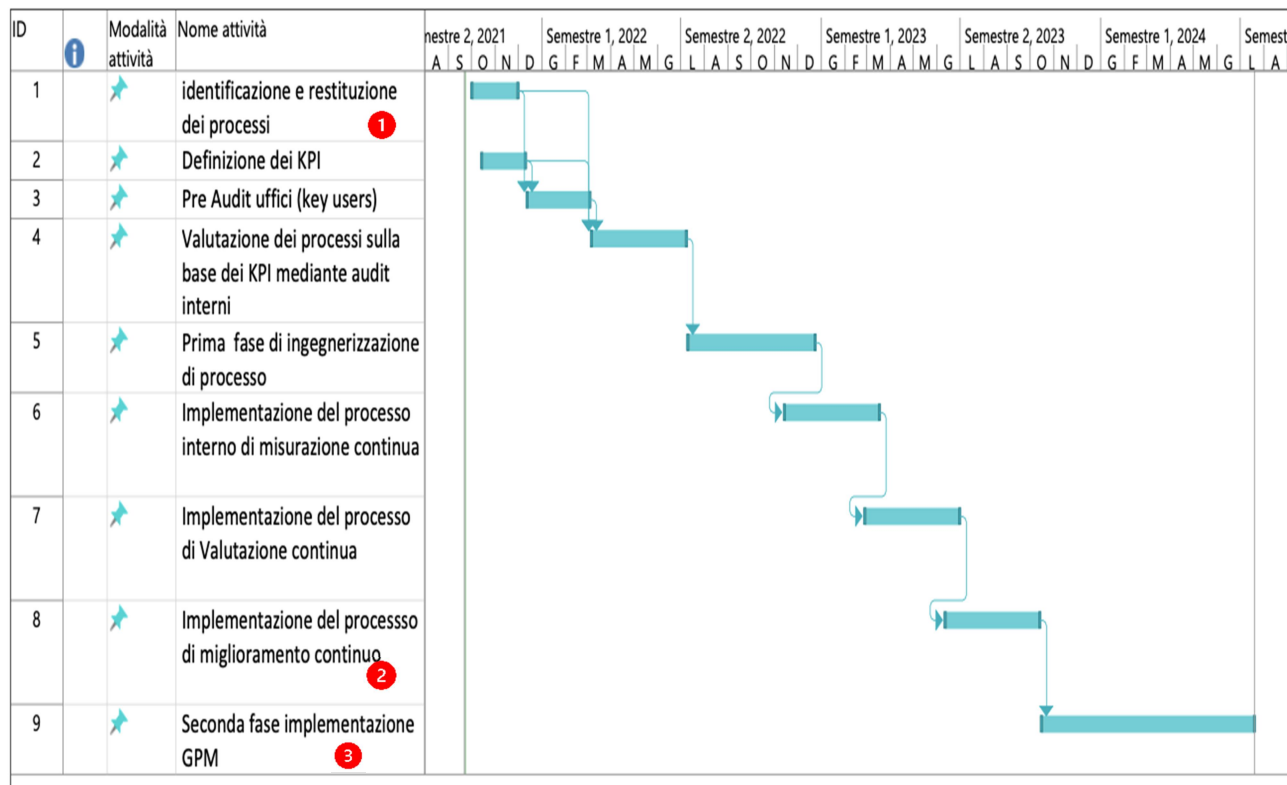
	strumentazioni informatiche
Programmazione, gestione, attuazione e controllo dei fondi strutturali e di investimento europei	PO e funzionari

2024

Materia oggetto di formazione	destinatari
Europrogettazione competenze e conoscenze su sistema e linee di finanziamento	PO e funzionari
La transizione digitale nella PA : inquadramento, ruolo di AGID, il Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD), il Piano triennale per l'informatica nella PA	Dirigenti PO e funzionari e personale amministrativo e tecnico che opera con strumentazioni informatiche

PIANO OPERATIVO REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI (GPM)

Obiettivo generale: Analisi, reingegnerizzazione e miglioramento continuo dei processi in un'ottica di razionalizzazione, semplificazione, efficientamento, digitalizzazione, attivando un approccio di cooperazione con gli owner di processo, i key user e le Direzioni coinvolte.



- 1** Nella prima fase GPM si scelgono un numero limitato di processi per costruire il POC (proof of concept)
- 2** Nella fase di miglioramento continuo, si prevede anche l'attività di mappatura di TUTTI i processi aziendali 'significativi' sulla base del POC
- 3** Questa fase è la 'messa in esercizio' della governance di gestione dei processi aziendali (attività da 1-5 in modo sequenziale + 6-8 in modo ciclico continuo ed incrementale)

MACRO-FASI DEL PIANO OPERATIVO REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI (GPM)

La reingegnerizzazione dei processi (implementazione del GPM – Governance Process Management) segue le fasi indicate qui di seguito, **in un processo ciclico, continuo ed incrementale**:

1. identificazione e restituzione dei **processi**
2. definizione degli **indicatori** chiave di prestazione (ICP), detti anche indicatori essenziali di prestazione (IEP) (in inglese *key performance indicator* o KPI)
3. **valutazione** dei processi sulla base di audit interni e sui relativi indicatori

4. prima **reingegnerizzazione** di processo ispirata ai principi di gestione snella (lean management). Coinvolgimento uffici e governance con audit interni concepiti secondo metodologie “agili”
5. implementazione dei processi interni di **misurazione** continua, valutazione di processo.
6. implementazione dei processi interni di **reingegnerizzazione** e **miglioramento** continuo dei processi.

GLOSSARIO

Termine	Definizione
Reingegnerizzazione (dei processi della PA)	In economia aziendale la riprogettazione dei “processi aziendali” o Business Process Reengineering (BPR) è un intervento organizzativo di revisione dei procedimenti operativi: è l’esame dei processi utilizzati in un’azienda, dipartimento, gruppo di lavoro, ecc. per vedere come possono essere resi più efficaci
Processo	Per processo si intende un insieme di attività interconnesse che portano ad un risultato finale identificabile e che quindi contribuisce a formare valore per l’azienda. Il processo è un insieme organizzato di attività e di decisioni finalizzato a creare un output effettivamente domandato dal cliente, al quale questi attribuisce un valore ben definito. I processi sono quindi delle aggregazioni di attività finalizzate a raggiungere uno stesso obiettivo. Ogni processo si caratterizza per l’utilizzo di input, e cioè di risorse in entrata o di partenza, e la produzione di output come risultato delle attività di quel processo.
Digitalizzazione (dei processi della PA)	Digitalizzare i processi aziendali significa ripensarli, ridisegnarli, in altri termini reingegnerizzarli, sfruttando i moduli di automazione e controllo che le moderne piattaforme tecnologiche garantiscono. Questo consente da una parte di snellire le operazioni riducendo passaggi manuali (e quindi errori), assicurando al tempo stesso maggiore controllo e trasparenza sull’esecuzione di ciascun task; dall’altra di raccogliere una serie di dati che possono poi essere correlati e analizzati per verificare l’effettiva efficienza dei processi. Se a ogni azione corrisponde un effetto, la possibilità di comprendere il rapporto intrinseco tra cosa si fa, come lo si fa e il risultato ottenuto diventa la chiave di volta per ottimizzare le varie filiere attraverso la reingegnerizzazione dei processi stessi.
Owner di processo	E’ la persona responsabile della progettazione di un particolare processo, per esempio un piano aziendale, e della sua messa in atto in modo che abbia successo. Il process owner è il detentore del processo. È responsabile della creazione, dell’aggiornamento e dell’approvazione dei documenti (procedure, istruzioni di lavoro/protocolli) per supportare il processo. Molti process owner sono supportati da un gruppo di sviluppo di processo. Il process owner è l’unica persona che ha l’autorità di fare cambiamenti nei processi e gestire l'intero ciclo di miglioramento dei

Termine	Definizione
	processi al fine di garantire l'efficacia delle prestazioni. E' la persona di contatto per tutte le informazioni relative al processo.
Key users	Un utente chiave (key user) è un rappresentante permanente di un certo numero di processi aziendali. Gli utenti chiave hanno un ruolo importante nel decidere come i processi di business sono gestiti anche dai sistemi informativi sottostanti. Suggestiscono possibili cambiamenti e miglioramenti nei flussi di processo.
Gestione dei Processi Aziendali - Business Process Management (BPM)	Con Business process management (BPM) si intende l'insieme delle attività necessarie per definire, monitorare, ottimizzare e integrare i processi aziendali. Il fine ultimo del BPM è rendere il business più efficiente ed efficace possibile. Il BPM è un concetto che fa riferimento da un lato alla gestione d'impresa e, dall'altro, all'information technology (il che include la Robotic Process Automation). La funzione del BPM consiste nello studio del work-flow utilizzato dal cliente per le attività di progettazione, al fine individuare eventuali criticità di processo e di facilitare l'adozione dei paradigmi di progettazione più evoluti.
Governance Process Management (GPM)	L'obiettivo finale della GPM è ottimizzare i processi aziendali di un'organizzazione e rendere il flusso di lavoro più efficiente ed efficace. La governance dei processi aziendali, chiamata anche governance dei processi o governance della BPM, è l'uso di regole organizzative, tecniche e formali per gestire l'insieme dei processi aziendali. La GPM implica la definizione di standard e priorità, l'identificazione dei leader della governance e la definizione dei ruoli dei partecipanti nella rete dei processi, il tutto per migliorare le strategie di gestione dei processi aziendali. La GPM include la creazione di centri interni di competenza per condividere best practice di miglioramento dei processi e diffondere la consapevolezza degli standard e delle priorità BPM. La governance lavora anche per monitorare e documentare sia i successi che i difetti delle iniziative BPM di un'organizzazione. La governance dei processi aziendali è spesso supervisionata da team composti da professionisti del business e dell'IT.
Proof of Concept (POC)	Un PoC, acronimo di Proof of Concept (in italiano letteralmente "prova di concetto") ha lo scopo di determinare la fattibilità dell'idea o di verificare che l'idea funzionerà come previsto. Lo scopo principale dello sviluppo di una POC è quello di dimostrare la funzionalità e di verificare quindi un certo concetto o teoria che può essere raggiunto nello sviluppo della stessa.
KPI (Indicatori Chiave di prestazione)	In economia aziendale un indicatore chiave di prestazione (ICP), detto anche indicatore essenziale di prestazione (IEP) (in inglese key performance indicator o KPI) è un indice dell'andamento di un processo aziendale. Solitamente i KPI vengono determinati da un analista, che esegue un'analisi dei processi, a partire quindi dall'esigenza dei vertici (analisi top-down) oppure dai fattori elementari del processo (analisi bottom-up).

Termine	Definizione
Valutazione dei processi	E' l'esame sistematico dei processi da parte di un'organizzazione rispetto a una serie di criteri per determinare la capacità di quei processi di realizzarsi all'interno di obiettivi di qualità, costo e tempistica determinati. Attraverso la raccolta della documentazione relativa ai processi attualmente in uso e intervistando i process owner di riferimento si predispone la mappatura dello stato dell'arte dei processi.
Metodologie agili	Nell'ingegneria del software l'espressione metodologia agile si riferisce a un insieme di metodi di sviluppo del software emersi a partire dai primi anni 2000 e fondati su un insieme di principi comuni, direttamente o indirettamente derivati dai principi del "Manifesto per lo sviluppo agile del software" ("Manifesto Agile", 2001). I metodi agili si contrappongono al modello a cascata e altri modelli di sviluppo tradizionali, proponendo un approccio meno strutturato e focalizzato sull'obiettivo di consegnare al cliente, in tempi brevi e frequentemente, software funzionante e di qualità. Fra le pratiche promosse dai metodi agili ci sono la formazione di gruppi di sviluppo piccoli, poli-funzionali e auto-organizzati, lo sviluppo iterativo e incrementale, la pianificazione adattiva e il coinvolgimento diretto e continuo del cliente nel processo di sviluppo. Più in generale, Agile è un Mindset basato sul paradigma organizzativo di autonomia condivisa. La filosofia Agile può essere riassunta in questi quattro principi: è guidata dalle persone al posto di politiche e procedure; punta alla facilitazione al posto di compiti e controllo; è un processo iterativo-incrementale che misura i progressi al posto della predizione; risponde al cambiamento al posto di seguire budget e piani.

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)

Premessa

La Città Metropolitana di Genova intende rendere strutturale la sperimentazione avviata nella fase pre-emergenziale e accompagnare e preparare il passaggio dalla fase emergenziale a quella a regime facendo di questa modalità di svolgimento della prestazione uno strumento organizzativo sia di conciliazione dei tempi di vita e lavoro, ma soprattutto di accrescimento della produttività e della qualità dei servizi offerti.

Tale passaggio comporta un cambiamento organizzativo e culturale di approccio al lavoro pubblico. A tal proposito si riporta la definizione di lavoro agile contenuta nella Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016: “modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l'autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati, mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti”

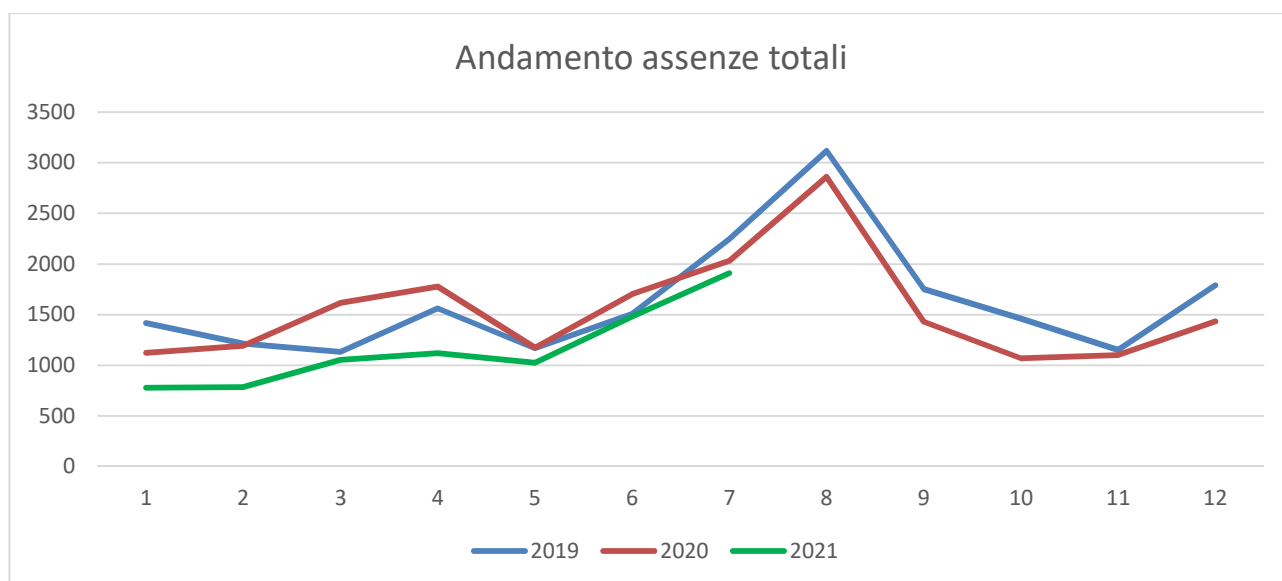
Tra le condizioni abilitanti del lavoro agile, la principale è sicuramente la pianificazione operativa attraverso il piano della performance, da costruire con indicatori di output realmente misurabili e apprezzabili dai cittadini. Inoltre è necessario modificare il sistema di valutazione della performance, per tenere conto di una prestazione lavorativa non focalizzata sulla presenza in un determinato luogo, ma sul raggiungimento di obiettivi e risultati.

MISURE ORGANIZZATIVE

In attesa dell'emanazione delle norme di dettaglio anche contrattuali di regolamentazione dell'istituto, l'amministrazione ritiene che il percorso di sviluppo del lavoro agile avviato sia indice di una amministrazione moderna e flessibile, che lavora per obiettivi e si adopera affinché tutti gli strumenti e opportunità siano garantiti ad un'ampia platea di lavoratori al fine di sviluppare politiche di benessere organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nella garanzia del rispetto di indicatori standard dei servizi erogati.

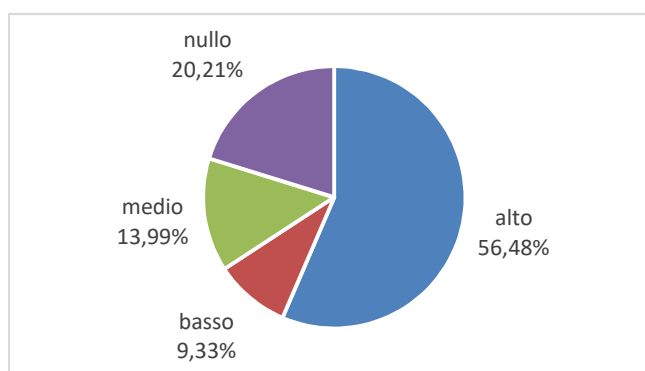
Il lavoro agile non ha pregiudicato lo svolgimento dell'attività formativa che è stata comunque svolta a distanza.

Nel rispetto di tale garanzia, è utile per una valutazione complessiva l'analisi dell'andamento delle assenze sotto riportato che mostra una sensibile progressiva diminuzione rispetto al 2019, che può essere considerata significativa dell'impatto del lavoro agile nell'organizzazione del lavoro.



Nella prospettiva di introdurre il lavoro agile in modo strutturato nell'organizzazione l'ente ha provveduto a classificare le attività svolte a seconda della loro prevalente lavorabilità in modalità da remoto come segue.

	N. dipend.	
alto	218	56,48%
basso	36	9,33%
medio	54	13,99%
nullo	78	20,21%
Totale	386	



Dai dati evidenziati è possibile affermare che l'ente presenta un elevato grado di "agilità" che è completamente assente solo per il personale operaio e coloro che sono addetti all'accoglienza e ai servizi generali in ragione della tipologia di attività che richiede l'effettiva presenza in servizio per lo svolgimento della prestazione richiesta.

Stato della mappatura dei processi

La mappatura è stata svolta nell'ambito del piano anticorruzione 21/23 e verrà ulteriormente approfondita in occasione della redazione del piano 22/24, ed inoltre sarà coordinata con il progetto di formazione sulla reingegnerizzazione dei processi avviato a fine 2021.

Stato della digitalizzazione dei processi:

L'Amministrazione sta facendo un grosso investimento sulla digitalizzazione dei processi in due prospettive: l'orientamento al cittadino (snellimento e tempi rapidi) e il lavoro a distanza pienamente efficace e performante.

I procedimenti ad iniziativa di parte (progetto PRATICO) verranno digitalizzati a fine 2021 e questo

è un obiettivo valorizzato in modo puntuale e trasversale nel Piano della performance adottato.

Il sistema di protocollo consente una gestione da remoto completa.

il sistema degli atti amministrativi (delibere e determinazioni) è gestibile completamente da remoto in tutte le fasi del processo.

La gestione contabile attraverso il sw dedicato della finanziaria è interamente digitalizzata e pertanto gestibile da remoto.

In sintesi l'analisi sulla digitalizzazione dei processi finora mappati, ha dimostrato che per la maggior parte di essi risulta già mediamente digitalizzata e pertanto possa essere gestita anche da remoto.

	Processi	DIGITALIZZAZIONE		
		solo cartaceo	Media	Alta
Servizi Generali Scuole e Governance	Pianificazione strategica		X	
	Attività necessarie a gestire entrata e spesa a livello contabile			X
	Gestire la programmazione e il controllo economico-finanziario			X
	Comunicazione istituzionale			X
	Gestire le funzioni relative all'istruzione: piano dimensionamento rete scolastica e offerta formativa		X	
	Gestire le funzioni relative all'istruzione: servizi a studenti con disabilità		X	
	Gestire le politiche sociali, promozione delle pari opportunità e delle politiche sociali		X	
	Gestione interventi/opere pubbliche (lavori o servizi) conformemente alle disposizioni previste dalla normativa sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture		X	
	Pianificazione e programmazione		X	
	Gestione del personale		X	
	Monitoraggio			X
	Gestione fiscale del personale			X
	Acquisizione RU		X	
	Gestione affidamenti di lavori servizi o forniture effettuati dalla SUA conformemente alle disposizioni previste dalla normativa sui contratti pubblici			X
	Acquisti sul Mepa e monitoraggio dei lavori/servizi			X
Direzione Territorio e mobilità	Progettare e gestire interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria e nuovi interventi di sviluppo della rete stradale di competenza provinciale		X	
	Piano triennale delle opere pubbliche		X	
	Migliorare la sicurezza della circolazione stradale		X	
	Gestione mezzi dell'ente		X	
	Gestione Emergenze		X	
	Gestione trasporto ATO		X	
	Gestire l'attività di controllo del Trasporto privato - Svolgimento esami per abilitazioni specifiche nel campo trasporti		X	
	Gestione dei rapporti con il territorio		X	
	Gestione dell'attività di controllo sull'edilizia, sismica, cemento armato		X	
	Gestire il demanio stradale		X	
	Gestione Urgenze e Somme Urgenze		X	
			X	
Patrimonio e Sviluppo	Gestione patrimonio dell'ente		X	
	Gestione protocollo e archivi		X	
	Gestire la segreteria e dare supporto agli organi istituzionali		X	

	Gestione del sistema informativo della Città Metropolitana, gestione agenda digitale metropolitana			X
	Progetti per lo sviluppo locale del territorio			X
	Gestione infrastruttura informatica di rete della Città Metropolitana		X	
	Istanza di Parte		X	
	Pianificazione Gestione Rifiuti		X	
Direzione Ambiente	Gestione procedimento sanzionatorio e riscossione sanzioni amministrative		X	
	Convenzione con il gestore del servizio idrico integrato		X	
	Gestione integrata dei Rifiuti		X	
	Convenzione Gestore SII		X	
	Sanzioni amministrative		X	
	Gestione Integrata Rifiuti		X	
	Controllo Impianti Termici		X	
	Bonifiche		X	
	Provveditorato ed Economato da vedere se mappato		X	
Segreteria e Direzione Generale	Partecipate		X	
	Fornire supporto legale e giuridico		X	

LE TECNOLOGIE ABILITANTI

La CMGE ha da tempo considerato le tecnologie ICT come abilitanti sia per il raggiungimento di una migliore efficacia ed efficienza dei processi, sia per consentire l'adozione di strumenti quali lo smart working ed il telelavoro

	Situazione a oggi
• N. totale dipendenti	412
• N. accessi VPN media in contemporanea	40
• N. utenti VPN abilitati	380
• N. pc portatili	80
• N. cellulari di servizio	300
• N. webcam	120

Gli investimenti in hardware e software (sia in spesa corrente che in conto capitale) hanno permesso di:

1. potenziare le infrastrutture di rete consentendo la connessione stabile di ogni postazione in CMGE alla rete internet e intranet, mantenendo allo stesso tempo la sicurezza della rete, delle sue applicazioni e la privacy dei suoi informazioni;
2. potenziare l'utilizzo della posta elettronica e delle applicazioni web based e la possibilità dei dipendenti di accedere da internet alle banche dati e ai software attraverso sistemi di VPN sicura;
3. incrementare la dematerializzazione dei documenti e delle procedure ricorrendo anche a sistemi di firma elettronica per i processi documentali;
4. potenziare l'utilizzo di sistemi di collaboration che consentano videoconferenze, scambi di documenti e chat tra i colleghi;
5. garantire processi totalmente informatizzati fin dall'istanza del cittadino
6. dematerializzazione del processo di formazione degli atti
7. firma digitale di atti e corrispondenza da parte di tutti i dirigenti (prossimamente anche le PO)
8. profilare gli utenti con gestione dei ruoli e delle abilitazioni
9. tracciare gli accessi ai sistemi

Programma di sviluppo del lavoro agile

L'amministrazione descrive il "programma di sviluppo del lavoro agile", il vero e proprio piano di attuazione e sviluppo del lavoro agile, articolato in tre fasi: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato, distribuite entro un intervallo massimo di tipo triennale.

Nel programma di sviluppo ciascuna amministrazione inserisce i seguenti contenuti secondo le indicazioni del paragrafo 5:

- le condizioni abilitanti del lavoro agile (misure organizzative, requisiti tecnologici, percorsi formativi del personale anche dirigenziale);
- le modalità e lo stato di implementazione del lavoro agile, prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene;
- gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative, secondo un approccio di tipo partecipativo quale quello descritto nelle Linee guida 4/2019 del Dipartimento della funzione pubblica (contributo del lavoro agile alla performance organizzativa dell'ente);
- gli impatti interni ed esterni del lavoro agile.

Lo stato di attuazione degli indicatori è il seguente:

Risorse	DIMENSIONE	INDICATORI	2022	2023	2024
Umane	SALUTE ORGANIZZATIVA: adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del lavoro agile. Miglioramento del clima organizzativo	Presenza di un sistema di Programmazione per obiettivi (annuali, infra annuali, mensili) e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi)	SI	SI	SI
		Benessere organizzativo		Indagine	Attuazione esiti indagine
		Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	SI (coordinamento Direttori)	SI (coordinamento Direttori)	SI (coordinamento Direttori)
		Assenza di un Help desk informatico dedicato	SI	SI	SI
		Presenza di un monitoraggio del lavoro agile	SI Mediante apposito toolkit	SI Mediante apposito toolkit	SI Mediante apposito toolkit
	SALUTE PROFESSIONALE: adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari	Competenze direzionali (<i>capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione da parte del management</i>):			
		<i>-% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno</i>	100%	100%	100%
		<i>-% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori</i>	100%	100%	100%
		Competenze organizzative (<i>capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi</i>):			
		<i>-% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative</i>		Almeno 80%	Almeno 40%

Risorse	DIMENSIONE	INDICATORI	2022	2023	2024
		<i>specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno</i>			
		<i>-% lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</i>	100%	100%	100%
		Competenze digitali (capacità di utilizzare le tecnologie):			
		<i>-% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno</i>	16%	50%	80%
		<i>-% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro agile</i>	308	320	320
Strumentali	SALUTE DIGITALE	<i>N. PC a disposizione per lavoro agile</i>	80	100	100
		<i>% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)</i>	69%		
		<i>Presenza di un sistema VPN</i>	SI	SI	SI
		<i>Presenza di una intranet</i>	SI	SI	SI
		<i>Presenza di sistemi di collaboration</i>	SI	SI	SI
		<i>% Applicativi consultabili in da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)</i>	100%	100%	100%
		<i>% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)</i>	100%	100%	100%
		<i>% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori</i>	17%	42%	50%
		<i>% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)</i>	100%	100%	100%
		<i>Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)</i>	Concorsi online Portale Ambiente Portale del Biciplan Portale del Piano Strategico Metropolitano Portale del PUMS Portale Fuorigenova Portale Istituzionale Portale Istruzione e Diritto allo Studio Portale Open Data Portale Pratico Portale SUA		

Risorse	DIMENSIONE	INDICATORI	2022	2023	2024
			Pratico - Presentazione istanze online SINTEL - Piattaforma di e-procurement		
Economico- Finanziarie	Salute Economico- finanziaria	<i>Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile</i>	€ 24.000		
		<i>Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile</i>	€ 40.000 acquisto portatili + incremento dei canoni relativi ai firewall e alla velocità della rete		
		<i>Investimenti in digitalizzazione di processi, progetti e modalità erogazione dei servizi</i>			

FASI DI ATTUAZIONE

1. Piano della performance e Pio che esplicitino obiettivi misurabili ed apprezzabili
2. Revisione del sistema di valutazione per tenere conto delle modalità agili
3. Conferma delle modalità in essere che si riepilogano di seguito:
 - a) Lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
 - b) Ciascun dirigente deve garantire un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, dovendo essere prevalente, per ciascun lavoratore, l'esecuzione della prestazione in presenza;
 - c) Sono salvaguardate le posizioni di lavoratori fragili;
 - d) I servizi informativi di Città Metropolitana mettono in atto ogni adempimento al fine di dotarsi di una piattaforma digitale o di un cloud o comunque di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile (superare le modalità VPN e adottare soluzioni di maggiore sicurezza come il Desktop remoto)
 - e) Il dirigente dell'ufficio provveditorato fornisce al personale apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta;
 - f) Ciascun dirigente stipula un accordo individuale ai sensi del comma 1 dell'articolo 18 della legge n. 81/2017 (Jobs act) che deve definire almeno:
 - Gli specifici obiettivi in modalità agile
 - Le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore dagli apparati di lavoro, nonché eventuali fasce di contattabilità;
 - Le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile.
4. Per quanto riguarda il fascicolo digitale occorre programmare altra specifica formazione in modo da diffondere la consapevolezza della corretta tenuta del fascicolo digitale, che rappresenta uno specifico obbligo previsto dal codice di comportamento

5. Valutazione degli impatti del lavoro agile, da effettuarsi nel corso del 2022, con indicatori che consentano il raffronto dei medesimi processi, svolti con modalità in presenza e in modalità agile.