



Direzione Generale

Revisione della Struttura Organizzativa

area Sviluppo territoriale

7 marzo 2023

Considerazioni preliminari

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha consentito all'Amministrazione Comunale di raccogliere finanziamenti per opere pubbliche per circa 110 milioni di euro, una opportunità importante ed unica per intervenire in maniera strategica sulla città.

Lo stesso PNRR e la scelta dell'amministrazione comunale sono orientati ad interventi che guardino in maniera sistemica ed integrata le diverse politiche finalizzate alla rigenerazione del tessuto urbano, nell'intento di ridurre i fenomeni di marginalizzazione dei quartieri e di valorizzazione delle politiche dell'ente.

L'opera pubblica offre una lettura in chiave di sistema territoriale, capace di valutare le interdipendenze reciproche nei diversi ambiti di azione, concentrando il punto di interesse dell'amministrazione sul welfare del territorio.

Gli interventi sugli spazi ed edifici pubblici sollecitano una logica multifunzionale con una progettazione multi-livello (pianificatorio, tecnico, sociale, culturale, sicurezza, mobilità ecc) che intersechi tutte le funzioni in ottica di sviluppo territoriale.

Le necessità contingenti, la rinnovata progettualità che esita dal PNRR rappresentano una grande opportunità per la città, ma anche una grande sfida ed un impegno extra ordinem per tutta la struttura tecnica, impegno che ha reso necessario riordinare e riposizionare i programmi ed i piani di lavoro sulle opere pubbliche.

Peraltro gli indirizzi riportati trovano sponda anche nel decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 e recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle Pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", convertito in legge n. 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto una pluralità di misure straordinarie volte a consentire il potenziamento della capacità amministrativa di tutte le PPAA coinvolte nell'attuazione del PNRR.

L'impatto, in termini di carichi di lavoro, delle opere pubbliche ammesse a finanziamento PNRR, unitamente alle opere ordinariamente già inserite e finanziate nel programma triennale dei lavori pubblici, ha costretto le strutture dell'area SVILUPPO TERRITORIALE ad intervenire sull'organizzazione del lavoro, andando a distribuire i tanti e diversi interventi cercando di garantire una equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro fra le diverse strutture anche prescindendo dalla vocazione specifica (mission del servizio/udp), per non compromettere i target e gli obiettivi di realizzazione delle opere pubbliche a cui i finanziamenti PNRR sono collegati, la struttura formale di oggi è sostanzialmente differente da quella descritta nell'atto riorganizzativo della deliberazione n. ..dell. Di cui si evidenziano elementi importanti di obsolescenza organizzativa.

Invero la struttura organizzativa dell'Area SVILUPPO TERRITORIALE è stata oggetto di ripensamento anche in momenti più recenti (atto di GC n.20 del 30/01/2020), nel tentativo di sistematizzare e rendere coerenti per l'organizzazione ed i lavoratori la mission e delle singole strutture, in ragione degli indirizzi strategici delle linee di mandato e dei diversi piani operativi che a più livelli intersecano le funzioni, le attività e le strutture dell'area.

Le modifiche (di struttura e di funzioni) intervenute, avvenute più per "stratificazione" - nell'intento di tamponare le specifiche problematiche che si sono presentate - si sono allontanate dalle logiche organizzative che hanno presidiato

la definizione della macro organizzazione, compromettendo anche l'efficienza della micro organizzazione in termini di allocazione delle risorse economiche umane e strumentali.

Si è affievolita l'applicazione del criterio di aggregazione in base all'omogenità di funzioni e compiti, si sono così depotenziati molti degli strumenti di coordinamento trasversale. L'esito che tale processo ci restituisce oggi è quello di una struttura organizzativa che fatica a rispondere a criteri condivisi di funzionamento e che fatica ad armonizzare l'operato dei diversi centri di responsabilità incrociati con il sistema di programmazione, piegato ad unico sistema di coordinamento fondato sulla pianificazione e programmazione finanziaria delle opere pubbliche distribuite sui diversi centri di responsabilità.

A fianco di una sensazione diffusa di "confusione", di regole che saltano, di compromissione dei necessari meccanismi di coordinamento, verticali quanto orizzontali, vi è la sensazione di non riuscire a raggiungere tutti gli obiettivi programmati, soprattutto per carenze di personale.

Certamente la redistribuzione del capitale umano alla luce dei carichi di lavoro, si affianca una necessaria quanto urgente riflessione sull'efficienza e sulla capacità delle strutture attuali di rispondere alle istanze, responsabilità e obiettivi.

Partendo dalle brevi premesse di cui sopra, a seguire si delinea una proposta di riorganizzazione che intende perseguire le seguenti finalità :

- garantire una maggiore chiarezza nella ripartizione delle competenze tra le diverse articolazioni organizzative, recuperando quale criterio determinante nelle logiche di aggregazione delle strutture organizzative l'omogeneità di funzioni, ambiti disciplinari, know how, competenze;
- semplificare i meccanismi di funzionamento, di coordinamento ed i processi decisionali, perseguendo una maggiore chiarezza dei meccanismi di programmazione e controllo e di regolazione dei processi di lavoro garantendo un maggiore presidio e controllo ad alcune funzioni ritenute particolarmente critiche per il monitoraggio dei cosiddetti obiettivi target o milestones dei progetti ammessi a finanziamento.
- consentire una traduzione sul piano organizzativo delle rinnovate priorità di mandato, garantendo un presidio strutturale ai nuovi e pressanti obiettivi PNRR.

Ambiti di intervento

Attraverso pochi e mirati interventi si intendono riposizionare i presidi di responsabilità sulle funzioni essenziali, la distribuzione delle risorse umane e strumentali sulle funzioni legate alla realizzazione degli interventi PNRR, infine, si intende riallineare i diversi livelli di programmazione ai nuovi presidi organizzativi che corrispondono alla organizzazione "di fatto".

Questi interventi, di natura puntuale non interesseranno l'intera area SVILUPPO TERRITORIALE, ma esclusivamente le strutture la cui obsolescenza macro organizzativa è un freno alla efficienza produttiva ed all'efficacia dell'azione amministrativa soprattutto in ragione PNRR.

In sintesi si favorisce la possibilità di rideterminare gli organici rispetto ai carichi di lavoro dell'area SVILUPPO TERRITORIALE in generale e, specificatamente sulle funzioni di cura della città, sulle funzioni legate alle qualità del patrimonio e delle manutenzioni straordinarie degli edifici scolastici, alle nuove opere infrastrutturali che riguardano la qualità e la sostenibilità della città pubblica.

Il programma dei lavori pubblici, spinto da quanto indicato nel PNRR, indica la necessità di superare la logica della manutenzione come parte residuale di forme di crescita e trasformazione della città avviate e prodotte in epoche remote ed adotta invece quella del “progetto urbano” come visione qualitativa, omogenea e immediata dell’intera città puntando su alcuni oggetti di attenzione quali:

- strade e piazze
- ciclabili e pedonali
- ponti e opere d’arte
- illuminazione pubblica
- aree verdi, al fine di supportare la crescita delle attività di trasformazione e manutenzione del verde urbano sviluppo dei progetti di assegnati.

macro- struttura Area Sviluppo territoriale

Sul piano macro è opportuno, innanzitutto, procedere alla re-distribuzione delle funzioni all’interno delle strutture dell’area allo scopo di meglio focalizzare il ruolo organizzativo delle aggregazioni di primo livello, rafforzandone la funzione di coordinamento interno ed il contributo ai processi di realizzazione delle opere pubbliche.

In tale prospettiva occorre, dunque, ridefinire sia i criteri di aggregazione delle funzioni all’interno delle Area, ma viepiù i criteri di sub-articolazione di tali funzioni all’interno delle strutture di secondo livello, allo scopo di costruire veri e propri ambiti funzionali omogenei utilizzando quale criterio di aggregazione la omogeneità di prodotto o di processo di lavoro.

Aggregazioni di primo livello

L’Area presidia le funzioni di pianificazione e riqualificazione degli spazi urbani e di salvaguardia delle risorse ambientali e del territorio, secondo una logica di intervento integrata ed unitaria che guarda con attenzione ai temi della sostenibilità e della tutela dell’ambiente.

Ricordato che l’Area, a vocazione tipicamente tecnica, integra le funzioni e i servizi finalizzati alla rigenerazione urbana, alla manutenzione e al miglioramento della qualità del patrimonio pubblico (reti infrastrutturali e fabbricati), con le funzioni di tutela ambientale, mobilità sostenibile, cura del verde e risparmio energetico.

Ricordato infine, che si compone delle seguenti unità organizzative di secondo livello:

- **Servizio progettazioni complesse - reti e infrastrutture:** Nell’ambito del Programma Triennale ed Elenco Annuale delle Opere Pubbliche, predisposto dal Coordinatore dell’Area “Sviluppo Territoriale” svolge il coordinamento dell’attuazione di progetti complessi, aventi ad oggetto la realizzazione di interventi di trasformazione urbana; il coordinamento dell’attuazione di opere pubbliche particolarmente rilevanti sotto il profilo dimensionale e strategico, caratterizzati da sistemi relazionali multiformi che vedono il coinvolgimento di una pluralità di interlocutori pubblici e privati.

- **Servizio ingegneria edifici:** gestisce le competenze in materia di progettazione, realizzazione e manutenzione dei fabbricati di proprietà comunale e dei relativi impianti. Supporta le politiche energetiche comunali e gli interventi in materia di impianti tecnologici e riqualificazione energetica degli edifici pubblici. Pianifica, attua e gestisce la sicurezza delle strutture comunali; programma le attività e gestisce le risorse del Nucleo Prevenzione e Protezione dell' Ente. Svolge attività di coordinamento logistico in caso di calamità naturali. Presidia la sicurezza degli eventi di pubblico intrattenimento, sia organizzati dall'Ente sia promossi da privati. Coordina e gestisce gli interventi contingibili e urgenti inerenti la sicurezza degli edifici privati. Presidia, coordina e gestisce le attività tecnico-amministrativa dell' esecuzione degli interventi di demolizione di abusi edilizi eseguiti su aree pubbliche e private e rimessa in pristino delle aree interessate. Gestisce e coordina gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici scolastici (scuole e nidi d'infanzia, scuole primarie e secondarie) e degli impianti sportivi di proprietà comunale.
- **Servizio Ambiente, energia, sostenibilità:** gestisce le competenze in materia di sostenibilità, tutela e salvaguardia dell'ambiente (acqua, rumore, bonifiche siti inquinati e abbandono rifiuti). Programma e coordina la gestione dei rifiuti sul territorio. Promuove le politiche e degli interventi in materia di efficienza energetica e diminuzione delle emissioni in atmosfera, di adattamento ai cambiamenti climatici e dei programmi per la qualità dell'aria. Promuove dei progetti di riqualificazione del verde pubblico e delle aree protette. Coordina i progetti di informazione, educazione, promozione e accountability in materia ambientale
- **Servizio cura della città:** presidia la gestione, manutenzione e qualificazione dello spazio pubblico con una visione ampia rivolta alla qualificazione dell'ambiente urbano relativamente a funzionalità, ordine, pulizia, sicurezza e qualità; partecipazione alla regolazione d'uso degli spazi aperti privati; regolazione d'uso, gestione, manutenzione ordinaria, manutenzione straordinaria, riqualificazione, nuovi interventi sul centro storico, sulle strade, piazze, aree verdi, i cortili e le pertinenze, illuminazione pubblica, reti idriche e tecnologiche; programmazione triennale delle manutenzioni stradali e gestione degli interventi di infrastrutturazione di sottoservizi stradali da parte di soggetti privati; valutazioni tecniche vincolanti relative alla durabilità e condizioni di mantenimento dei progetti per strade, piazze, infrastrutture in genere e aree verdi progettate e realizzate dai servizi del Comune, da partecipate o da soggetti privati; collaborazione con i servizi comunali alla realizzazione degli obiettivi qualitativi ambientali, di partecipazione cittadina, di mobilità e sicurezza stradale, di fruizione degli spazi pubblici; programmazione e progettazione dello sviluppo e trasformazione ecologica dei sistemi di verde urbano e di gestione e attuazione del Piano del Verde, abbattimento alberi, agricoltura e orti urbani;
- **Servizio Amministrativo lavori pubblici e patrimonio:** presidia tutti gli aspetti amministrativi e gestionali correlati alla realizzazione delle opere pubbliche per tutti i servizi dell'Area; supporta il Servizio Appalti nella predisposizione della documentazione tecnico-amministrativa necessaria alla realizzazione delle procedure di appalto ; cura la redazione degli atti e dei provvedimenti amministrativi connessi ai processi tecnici di competenza dei servizi dell'Area. Gestisce il patrimonio immobiliare dell'Ente (acquisizioni/dismissioni; locazioni attive/passive). Gestisce l'Inventario dei beni immobili e mobili. Cura i procedimenti di esproprio per pubblica utilità. Coordina l'assetto logistico degli immobili comunali.
- **Struttura di policy mobilità sostenibile** Coordina il programma del Piano Urbano della Mobilità, del Piano Comunale della Sicurezza Stradale e del Piano della Sosta. Pianifica e coordina interventi di miglioramento degli accessi alla città, delle connessioni interne, della sicurezza stradale e della fluidificazione della rete

veicolare. Rilascia i provvedimenti in materia di traffico e di circolazione stradale. Svolge attività di Mobility Manager aziendale e d'area. Realizza progetti per lo sviluppo della mobilità sostenibile.

Proposta di revisione macro- struttura Area Sviluppo territoriale

Tenendo conto delle direttrici e degli indirizzi che governano la struttura organizzativa dell'ente in generale e nello specifico dell'Area Sviluppo territoriale, così come emersi dalla deliberazione di GC n. 194/2019;

Confermato quanto indicato nella deliberazione di GC comunale n. 20/2020 che ha razionalizzato la struttura organizzativa richiamata sopra si propone in ordine alla struttura di secondo livello di :

sopprimere il servizio **Servizio progettazioni complesse - reti e infrastrutture** e, così, facendo confluire le funzioni di coordinamento dei progetti complessi A SCALA URBANA nella direzione dell' AREA PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE E PROGETTI SPECIALI , seguendo la necessità di ricollocare in maniera più efficiente le attività proprie della posizione, rispetto alla mission di detta area su cui viene formalizzata la posizione di **STAFF** :

- **SUPPORTO ALLA DIREZIONE DI AREA NEL COORDINAMENTO DI PROGETTI COMPLESSI A SCALA URBANA**, con compiti di ausilio, supporto e di affiancamento nella gestione e cura dei sistemi relazionali multiformi che caratterizzano le progettualità a dimensione urbana e che solitamente vedono il coinvolgimento di una pluralità di interlocutori pubblici e privati, su diversi livelli di interesse (stakeholders).

Le risorse umane, economiche e strumentali, nonché i progetti e le attività definite negli atti di programmazione attribuite alla struttura soppressa confluiscono nella struttura **Servizio Ambiente, energia, sostenibilità** che viene ridenominata:

- **SERVIZIO QUALITA' E SOSTENIBILITA' DELLA CITTA' PUBBLICA**

alla rinnovata struttura vengono assegnate le funzioni ed i progetti di cura e sviluppo del patrimonio scolastico 0/6 (scuole e nidi d'infanzia) sia in ottica PNRR che per quanto riguarda le manutenzioni straordinarie. Nonché i progetti e le funzioni del Verde Urbano e in generale quelle funzioni che attraverso la realizzazione/rifacimento/ristrutturazione di spazi pubblici ne consentono la rifunzionalizzazione e la rigenerazione del tessuto urbano. si occupa della programmazione e progettazione dello sviluppo e trasformazione ecologica dei sistemi di verde urbano e di gestione e attuazione del Piano del Verde, abbattimento alberi, agricoltura e orti urbani.

Al servizio viene affiancata una unità di progetto :

- **AMBIENTE, ENERGIA, SOSTENIBILITA' con funzioni di** : gestione delle attribuzioni comunali in materia di sostenibilità, tutela e salvaguardia dell'ambiente (acqua, rumore, bonifiche siti inquinati e abbandono rifiuti) di Programmazione e coordinamento della gestione dei rifiuti sul territorio. Di Promozione delle politiche e degli interventi in materia di efficienza energetica e diminuzione delle emissioni in atmosfera, di adattamento ai cambiamenti climatici e dei programmi per la qualità dell'aria. Di Coordinamento di progetti

di informazione, educazione, promozione e accountability in materia ambientale

confermare le strutture così come descritte nella deliberazione di Gc n. 20/2020:

- **Servizio cura della città:** presidia la gestione, manutenzione e qualificazione dello spazio pubblico con una visione ampia rivolta alla qualificazione dell'ambiente urbano relativamente a funzionalità, ordine, pulizia, sicurezza e qualità; partecipazione alla regolazione d'uso degli spazi aperti privati; regolazione d'uso, gestione, manutenzione ordinaria, manutenzione straordinaria, riqualificazione, nuovi interventi sul centro storico, sulle strade, piazze, i cortili e le pertinenze, illuminazione pubblica, reti idriche e tecnologiche; programmazione triennale delle manutenzioni stradali e gestione degli interventi di infrastrutturazione di sottoservizi stradali da parte di soggetti privati; valutazioni tecniche vincolanti relative alla durabilità e condizioni di mantenimento dei progetti per strade, piazze, infrastrutture in genere progettate e realizzate dai servizi del Comune, da partecipate o da soggetti privati; collaborazione con i servizi comunali alla realizzazione degli obiettivi qualitativi ambientali, di partecipazione cittadina, di mobilità e sicurezza stradale, di fruizione degli spazi pubblici; ..(*soppresso*).
- **Servizio ingegneria edifici:** presidia e gestisce le competenze in materia di progettazione, realizzazione e manutenzione dei fabbricati di proprietà comunale e dei relativi impianti. Supporta le politiche energetiche comunali e gli interventi in materia di impianti tecnologici e riqualificazione energetica degli edifici pubblici. Pianifica, attua e gestisce la sicurezza delle strutture comunali; programma le attività e gestisce le risorse del Nucleo Prevenzione e Protezione dell' Ente. Svolge attività di coordinamento logistico in caso di calamità naturali. Presidia la sicurezza degli eventi di pubblico intrattenimento, sia organizzati dall'Ente sia promossi da privati. Coordina e gestisce gli interventi contingibili e urgenti inerenti la sicurezza degli edifici privati. Presidia, coordina e gestisce le attività tecnico-amministrativa dell' esecuzione degli interventi di demolizione di abusi edilizi eseguiti su aree pubbliche e private e rimessa in pristino delle aree interessate. Gestisce e coordina gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici scolastici...(*soppresso*) ..nelle scuole primarie e secondarie e degli impianti sportivi di proprietà comunale.
- **La struttura di policy mobilità sostenibile ridenominata SERVIZIO MOBILITA' URBANA** Coordina il programma del Piano Urbano della Mobilità, del Piano Comunale della Sicurezza Stradale e del Piano della Sosta. Pianifica e coordina gli interventi di miglioramento degli accessi alla città, delle connessioni interne, della sicurezza stradale e della fluidificazione della rete veicolare. Determina le caratteristiche funzionali e geometriche della rete stradale, ciclabile e pedonale in ragione degli obiettivi di sicurezza, efficienza e sostenibilità, sulla base dell'applicazione del Codice della Strada e degli altri strumenti normativi e di indirizzo nazionale e regionali e degli strumenti comunali di indirizzo, quali il piano comunale della sicurezza stradale, il regolamento viario, il piano della sosta e altri. Rilascia i provvedimenti in materia di traffico e di circolazione stradale. Svolge attività di Mobility Manager aziendale e d'area. Realizza progetti per lo sviluppo della mobilità sostenibile.