



Piano Integrato di Attività e
Organizzazione (PIAO)
2024-2026

Sommario

Premessa	pag. 3
Sezione 1: Scheda anagrafica dell'Amministrazione	pag. 5
Sezione 2: Valore pubblico, performance e anticorruzione	pag. 6
2.1 Valore pubblico	pag. 7
2.2 Performance	pag. 46
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	pag. 59
Sezione 3: Organizzazione e capitale umano	pag. 168
3.1 Struttura organizzativa	pag. 169
3.2 Organizzazione del lavoro agile	pag. 180
3.3.1 Piano triennale dei fabbisogni di personale	pag. 200
3.3.2 Le strategie formative per il personale	pag. 227
Sezione 4: Monitoraggio	pag. 248

Allegati

- 2.2.A - obiettivi di sviluppo e miglioramento*
- 2.2.B - schede servizio*
- 2.2.C - albero performance 2024*
- 2.2.D - performance organizzativa*
- 2.2.E - SMVP e relativi allegati*
- 2.3.A - elenco obblighi di pubblicazione*
- 2.3.B - aree di rischio processi eventi rischiosi censiti*
- 2.3.C - criteri metodologici rilevazione dati e analisi rischi*

Premessa

Il presente documento di programmazione triennale, Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), è stato redatto in attuazione dell'art. 6 del D.L. n. 80 del 9 giugno 2021 convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113. Con questa norma il legislatore, nell'intento di semplificare e integrare in un unico documento una serie di documenti programmatici previgenti, ne ha previsto l'obbligatorietà per le Pubbliche Amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative. Il fine ultimo è quello di *“assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso”*.

Si tratta del terzo PIAO adottato dal Comune di Firenze; il primo, riferito al triennio 2022-2024, è stato approvato con deliberazione della Giunta n. 337 il 12 luglio 2022, recependo una serie di strumenti di programmazione già approvati dall'Ente e in esso assorbiti ai sensi dell'art. 1 del DPR n. 81 del 24 giugno 2022¹ mentre il secondo, riferito al triennio 2023-2025, è stato approvato con deliberazione n. 203 del 9 maggio 2023, integrando nello stesso documento i vari strumenti di pianificazione assorbiti.

Il termine di adozione annuale del PIAO, ordinariamente stabilito al 31 gennaio di ogni anno a scorrimento, ai sensi dell'art. 8 c.2 del DM n.132 del 30/06/2022, visto il differimento del termine di adozione del bilancio 2024-2026 al 15 marzo 2024 (decreto del Ministro dell'Interno del 22 dicembre 2023) è a sua volta differito di trenta giorni successivi a quello di approvazione del bilancio. Come precisato dal Presidente dell'ANAC nel comunicato del 14 gennaio 2024, per i soli Enti locali il termine ultimo per l'approvazione del PIAO è fissato al 15 aprile 2024 a seguito del differimento sopracitato. Ad oggi, dunque, salve eventuali proroghe ulteriori, il termine è quello del 15 aprile 2024. Il sopra citato DM ha fornito le indicazioni per la redazione del PIAO. In particolare, all'art. 1, comma 3, si legge: *“le pubbliche amministrazioni conformano il Piano integrato di attività e organizzazione alla struttura e alle modalità redazionali indicate nel presente decreto, secondo lo schema contenuto nell'allegato che forma parte integrante del presente decreto.”*

¹ Tale articolo dispone che il PIAO assorbe gli adempimenti inerenti ai piani di cui alle seguenti disposizioni:

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

Il PIAO del Comune di Firenze 2024-26, dunque, come previsto dal “piano tipo” ministeriale è composto dalle seguenti quattro sezioni:

- Sezione 1 Scheda anagrafica dell’amministrazione;
- Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione;
- Sezione 3 Organizzazione e capitale umano;
- Sezione 4 Monitoraggio.

In particolare, le seconda e la terza sezione sono a loro volta suddivise in sottosezioni.

Pur nella sua suddivisione strutturata, il PIAO è un documento complesso unitario le cui parti sono tra loro interconnesse. Ciò che lo rende interconnesso è l’orientamento al valore pubblico.

La programmazione degli obiettivi e la performance organizzativa di Ente sono orientati alla realizzazione di risultati che possano essere misurati attraverso il miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi in cui si esprime il valore pubblico. I risultati attesi sono quelli delineati in primis nel Programma di mandato 2019-2024 “*Firenze la città che siamo, la città che saremo*” e nella sezione strategica del Documento Unico di Programmazione (DUP) dove sono esplicitati gli obiettivi strategici e dunque le strategie per il loro raggiungimento. Anche le misure generali e specifiche per la prevenzione della corruzione sono funzionali alla creazione di valore pubblico, mirando a proteggerlo. Il capitale umano e la macchina amministrativa con la sua articolata organizzazione strutturale sono gli artefici principali dei risultati da conseguire nell’ambito di una complessa rete di partnership e di relazioni indispensabili. Tutto questo, raccolto nelle diverse sezioni del documento, non è più oggetto di singoli piani frammentati ma si unifica e si integra nel PIAO. Il DUP e il bilancio di previsione ne sono il presupposto.

La fase di redazione ha comportato un essenziale e costante coordinamento tra i numerosi uffici e Direzioni coinvolte, implementando, con più passaggi, una griglia nella quale per ogni sezione/sottosezione è stato definito il contenuto e il contributo atteso dagli uffici.

Il PIAO 2024-26 viene redatto esclusivamente in formato digitale e pubblicato sul portale appositamente realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica (<https://piao.dfp.gov.it/>) e sul sito istituzionale del Comune in area Amministrazione Trasparente sotto la voce “atti generali”, oltre alle ulteriori sotto-sezioni specifiche mediante link di rinvio.

Sezione 1: Scheda anagrafica dell'Amministrazione

Amministrazione pubblica	<i>Comune di Firenze</i>
Indirizzo	<i>Palazzo Vecchio - Piazza della Signoria - 50122 Firenze</i>
PEC	<i>protocollo@pec.comune.fi.it</i>
P.IVA / C.F.	<i>Partita IVA: 01307110484</i>
Sito web	<i>https://www.comune.fi.it</i>
Personale in servizio al 31.12.2023	<i>n. 4.009</i>

Sezione 2: Valore pubblico, performance e anticorruzione

La presente sezione è dedicata ai risultati attesi sviluppati in coerenza con i documenti di programmazione generale e finanziaria con particolare attenzione al valore pubblico, alla performance nei suoi diversi aspetti, nonché alle modalità e alle azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale, la semplificazione e la digitalizzazione delle procedure, la prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa.

Sottosezione 2.1 - Valore Pubblico

2.1 Valore Pubblico

Nelle pagine che seguono, pertanto, sono riportati i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici ed obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa, secondo la seguente struttura:

- ***par. 2.1.1. Risultati attesi e valore pubblico***

Gli obiettivi di valore pubblico individuati nel paragrafo fanno riferimento agli indirizzi e agli obiettivi strategici contenuti nella sezione prima del DUP (parte strategica). Sono stati individuati i principali indicatori di impatto sul livello di benessere di utenti, stakeholder e cittadini che misurano nel medio-lungo termine gli effetti delle politiche adottate. Nell'individuare tali indicatori si è fatto inoltre particolare riferimento al paragrafo del DUP sezione prima "*Benessere Equo e Sostenibile e Agenda 2030*".

- ***par. 2.1.2. Piano delle azioni positive***

Le azioni e le misure attuative indicate nel Piano sono espressione di una fattiva collaborazione tra la Direzione Risorse Umane e il Comitato Unico di Garanzia, in attuazione del principio di collaborazione sancito dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune. Il suddetto Piano definisce tutte le azioni positive che il Comune intende attuare nel triennio. L'inclusione del PTAP tra i documenti di programmazione assorbiti dal PIAO, denota la forte connotazione organizzativa delle azioni positive e sottolinea la necessità di una maggiore sinergia nell'attività di pianificazione e di programmazione dei singoli enti pubblici, per una sua lettura integrata.

- ***par. 2.1.3. Accessibilità fisica***

Sono indicate le principali modalità e azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità fisica agli edifici di competenza del Comune da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità.

- ***par. 2.1.4. Accessibilità digitale***

Sono indicate le principali modalità e azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità digitale alla PA da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità.

- ***par. 2.1.5. Procedure da semplificare***

Sono indicate le principali procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione.

2.1.1. Risultati attesi e valore pubblico

Il Dipartimento della Funzione Pubblica nelle Linee guida per il Piano della Performance n. 1, pubblicate nel giugno del 2017, ha definito il valore pubblico come un aumento del benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder, nozione confermata dal Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione n. 132/2022 che lo definisce come “*incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo*”.

L’obiettivo è orientare le Pubbliche Amministrazioni verso il perseguimento del Valore Pubblico, superando l’approccio tradizionale centrato sull’adempimento e sull’autoreferenzialità nel raggiungimento delle performance attese. La performance dell’ente deve quindi generare valore pubblico, migliorando il benessere economico-sociale dei cittadini, degli utenti dei servizi e dei dipendenti; non basta semplicemente produrre servizi pubblici ma diviene importante misurare e valutare le politiche adottate e la modalità con cui i servizi vengono offerti al fine di soddisfare le esigenze della comunità.

Di seguito si fornisce una rappresentazione dei risultati attesi in termini di valore pubblico dato che esso è collegato alle azioni che danno attuazione alle politiche di mandato, sottolineando che per il Comune di Firenze il 2024 è un anno di transizione in quanto si conclude il mandato amministrativo iniziato a maggio del 2019 e le nuove elezioni amministrative si terranno l’8 e il 9 giugno 2024.

Molti sono stati i progetti strategici realizzati che marcheranno il futuro e con esso lo sviluppo economico e sociale, non solo della città, ma anche dell’intera area metropolitana. Molti sono interventi infrastrutturali di mobilità, in grado di incidere positivamente sulla qualità della vita dei cittadini migliorando, ad esempio, la conciliazione dei tempi di vita/lavoro, il livello dei servizi che una città meno frenetica, meno impattante sull’ambiente, indubbiamente può avere nel quotidiano ma anche in un’ottica di medio lungo periodo e molti altri finalizzati a ridurre le disuguaglianze. Tra questi, molti gli interventi resi possibili grazie al riconoscimento di ingenti finanziamenti europei.

Si pensi in particolare alle risorse derivanti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), oltretutto dal React-EU e dal PN Metro Plus e Città Medie Sud 2021-2027. Investimenti come quelli a valere sul PNRR o sul Piano nazionale per gli investimenti complementari al PNRR (PNC) richiedono un ruolo attivo e propulsivo da parte delle singole amministrazioni locali.

Il riconoscimento di un ingente numero di questi finanziamenti (quasi 760 mln di € a fine 2023) è quindi indubbiamente il frutto di un grande impegno messo in atto dall’amministrazione comunale e dimostrato a partire sia dalle attività di pianificazione e programmazione degli interventi (sin dall’uscita dei primi bandi, infatti, il Comune si è adoperato per ottenere il riconoscimento di quanti più finanziamenti possibili), sia nelle fasi poi più strettamente connesse all’avvio e alla realizzazione delle opere. Fasi che, impattando inevitabilmente anche sui prossimi anni.

Si ricorda che negli Enti Locali le strategie seguite trovano enunciazione nella sezione strategica del Documento Unico di Programmazione - DUP - che nasce dal programma di mandato; è infatti alle previsioni generali contenute in questa sezione del DUP che fa richiamo l'articolo 3 comma 3 del Regolamento che definisce il contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione (DM 30/06/2022 n. 132) - PIAO - nell'individuare il contenuto di riferimento della presente sottosezione dedicata valore pubblico.

La macchina amministrativa nel suo insieme è chiamata a dare attuazione alle strategie delineate con il raggiungimento di risultati di più breve periodo delineati nel sistema di programmazione e controllo che nel Comune di Firenze si caratterizza per l'immediata riconducibilità alla pianificazione strategica e la tracciabilità dei collegamenti tra i vari livelli.

Le Linee Programmatiche di Mandato, che hanno sviluppato il programma elettorale "Firenze è la città che siamo" presentato alle elezioni amministrative del 26 maggio 2019, sono state tradotte in 14 indirizzi strategici, articolati a loro volta in 27 obiettivi strategici da realizzare nell'arco del mandato 2019-2024.

Gli indirizzi strategici rappresentano le aree tematiche di azione dell'Amministrazione e sono stati definiti in coerenza con le Missioni di bilancio di cui al d.lgs.118/2011, mentre gli obiettivi strategici esprimono, nei singoli indirizzi di competenza, le priorità prefissate da perseguire nel quinquennio attraverso obiettivi operativi di medio periodo. Gli obiettivi strategici di cui al DUP sono direttamente collegati alla pianificazione sottostante degli obiettivi di performance, secondo un modello ad albero che parte dagli indirizzi strategici. Il DUP, infatti, ai sensi dell'art 170 del d lgs 267/2000, costituisce la guida strategica e operativa dell'ente a carattere generale, nelle sue due sezioni: strategica e operativa; la prima, con un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo (5 anni) mentre la seconda, è pari a quello del bilancio di previsione (3 anni).

Partiamo, pertanto, con una rappresentazione tabellare degli obiettivi strategici, che si estendono nei cinque anni dell'attuale mandato amministrativo del Sindaco, che evidenzia la loro collocazione all'interno delle missioni del bilancio e degli indirizzi strategici:

MISSIONE	
INDIRIZZO STRATEGICO	
OBIETTIVI STRATEGICI	
1	SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE
13	BUONA AMMINISTRAZIONE, INNOVAZIONE, QUARTIERI E CITTA' METROPOLITANA
13.01	Attuare un Comune efficiente e partecipato
13.02	Per una città intelligente
13.03	Realizzare la grande Firenze metropolitana più vicina ai cittadini valorizzando il ruolo dei Quartieri fiorentini
3	ORDINE PUBBLICO E SICUREZZA
4	SICUREZZA URBANA E LEGALITA'
04.01	Percepire la sicurezza

4	ISTRUZIONE E DIRITTO ALLO STUDIO	
	3	CRESCERE CON LA SCUOLA
	03.01	Educare alla cittadinanza nella sua integrazione sociale
	03.02	Educare alla cittadinanza migliorando la scuola nelle sue strutture
5	TUTELA E VALORIZZAZIONE DEI BENI E DELLE ATTIVITA' CULTURALI	
	9	IL VALORE DELLA CULTURA E DELLA MEMORIA
	09.01	Valorizzare il sistema museale, la memoria del passato e le tradizioni popolari
	09.02	Diffondere e promuovere la bellezza e la cultura
6	POLITICHE GIOVANILI, SPORT E TEMPO LIBERO	
	10	FIRENZE 2030 E LO SPORT
	10.01	Attuare il progetto 2030 per la Firenze del futuro
	10.02	Potenziare e innovare lo sport per tutti
7	TURISMO	
	11	UN TURISMO DI QUALITA'
	11.01	Firenze destinazione smart: sviluppo sostenibile del turismo
8	ASSETTO DEL TERRITORIO ED EDILIZIA ABITATIVA	
	6	UN NUOVO MODELLO DI CITTA' CIRCOLARE – URBANISTICA
	06.01	Garantire una città in equilibrio tra la tutela ambientale e le potenzialità di sviluppo
	06.02	Garantire la qualità degli spazi pubblici
9	SVILUPPO SOSTENIBILE E TUTELA DEL TERRITORIO E DELL'AMBIENTE	
	2	FIRENZE VERDE ED ECOSOSTENIBILE
	02.01	Valorizzare i parchi urbani, le aree verdi e la loro fruibilità per le persone e gli animali domestici
	02.02	Promuovere un'economia circolare e per l'ambiente
10	TRASPORTI E DIRITTO ALLA MOBILITA'	
	1	MOBILITA' INTERMODALE
	01.01	Estendere il sistema tramviario
	01.02	Realizzare un sistema di mobilità integrato e sostenibile
	01.03	Governare il traffico urbano
	01.04	Favorire la mobilità ciclabile e sistemi per una sharing city
11	SOCCORSO CIVILE	
	14	PROTEZIONE CIVILE E CITTA' RESILIENTE
	14.01	Attuare in maniera ottimale il sistema di protezione civile
12	DIRITTI SOCIALI, POLITICHE SOCIALI E FAMIGLIA	
	5	PER LE FAMIGLIE, LA SOLIDARIETA' E IL BENESSERE SOCIALE
	05.01	Sostenere le famiglie
	05.02	Promuovere e sostenere il benessere sociale
	05.03	Assicurare il diritto alla casa
14	SVILUPPO ECONOMICO E COMPETITIVITA'	
	7	SVILUPPO ECONOMICO, COMPETITIVITA' E ALTA FORMAZIONE
	07.01	Firenze hub mondiale dell'alta formazione e della ricerca
	07.02	Valorizzare Firenze come eccellenza nell'economia, nell'artigianato, nella ricerca e nel "Made in Florence" di qualità
15	POLITICHE PER IL LAVORO E LA FORMAZIONE PROFESSIONALE	
	8	PER IL LAVORO E LA FORMAZIONE PROFESSIONALE
	08.01	Supportare e garantire il lavoro
19	RELAZIONI INTERNAZIONALI	
	12	CITTA' INTERNAZIONALE
	12.01	Firenze città del mondo capitale d'Europa

Nell'individuazione degli indicatori collegati al valore pubblico non si può non tenere conto di quelli che monitorano il BES "Benessere Equo e Sostenibile" a livello territoriale nell'ambito del progetto "Bes delle Province", inserito nel Programma Statistico Nazionale, e ai Sustainable Development

Goals dell'Agenda ONU 2030, sebbene il Piano Tipo ministeriale di PIAO precisi che non si tratta di indicatori che si applicano ai Comuni. Questo anche in considerazione del fatto che anche nel DUP ampio spazio è stato dedicato alla programmazione in termini di BES che punta a investimenti per energia pulita, mobilità sostenibile e sostenibilità economica, sociale ed ecologica.

Si rimanda, pertanto, alla Sezione strategica del DUP 2024-26 per l'illustrazione dettagliata delle priorità politiche dell'Ente nell'ambito dei 14 indirizzi strategici e agli specifici paragrafi 1.1.6 "Il contributo dei progetti Pnrr per il BES e la sostenibilità" e 1.1.7 "il BES territoriale e il BES nel DUP", contenuti nella medesima Sezione, per la traduzione di parte di queste politiche in termini di impatti.

Parimenti, ogni anno negli stati di Attuazione del DUP approvati insieme al rendiconto consuntivo, è effettuata la verifica dell'attuazione degli indirizzi ed obiettivi strategici del DUP, con l'illustrazione delle attività svolte e dei principali risultati conseguiti.

Proseguiamo con una sintetica descrizione delle priorità di mandato alla luce dei contenuti degli stessi indirizzi e obiettivi strategici. Sono inoltre individuati alcuni indicatori idonei a misurare il valore pubblico generato che verranno poi monitorati nei documenti di rendicontazione dell'Ente (Stato attuazione DUP, verifica finale PIAO e performance di Ente), cercando di dare risposta alle seguenti domande:

- Quale valore pubblico (benessere economico, ambientale, sanitario, sociale...)?
- Quale strategia potrebbe favorire la creazione di valore pubblico (obiettivo strategico)?
- A chi è rivolto (stakeholder)?
- Entro quali termini pluriennali intendiamo raggiungere la strategia?
- Come misuriamo l'impatto sul benessere?
- Da dove partiamo e quale è il traguardo atteso?

Indirizzo strategico 1: Mobilità intermodale

Una delle principali sfide da affrontare è quella di rendere "più vicina" la città, intervenendo sulla mobilità e favorire gli spostamenti in ottica di sostenibilità ambientale.

La mobilità intermodale, che utilizza più modi di trasporto tra loro interconnessi, non deve essere intesa esclusivamente come insieme di mezzi di trasporto e direttrici di viabilità, ma come un fattore che incide profondamente sulla vita dei cittadini e dei *city users*: impatta sull'ambiente, sulla qualità dell'aria e quindi sulla salute, sui costi che i cittadini devono sostenere e quindi sulla qualità della vita.

Le strategie di mobilità sostenibile sono contestualizzate necessariamente in un sistema complesso quale quello dell'Area metropolitana fiorentina e perseguono gli obiettivi del PUMS (Piano Urbano Mobilità Sostenibile).

Il Comune di Firenze ha intrapreso un percorso ben definito i cui pilastri sono esplicitati nei seguenti obiettivi strategici: **estendere il sistema tramviario, realizzare un sistema di mobilità integrato e sostenibile, governare il traffico urbano, favorire la mobilità ciclabile e i sistemi per una sharing city.**

Il completamento della rete tramviaria, che a regime attraverserà e collegherà la città lungo le principali direttrici assumendo l'area di Santa Maria Novella come fulcro, permetterà il collegamento tra i principali punti attrattori della città quali l'aeroporto, lo stadio, l'autostrada, le aree a sud e a nord di Firenze. Con la messa in esercizio del tratto collega Piazza dell'Unità italiana all'aeroporto Vespucci i Km di rete sono passati da 11,5 a 16,8. Nel 2023 i passeggeri complessivi sono stati 35.041.611, dato più alto mai registrato.

Prossimo tassello sarà il prolungamento della linea T2 con la realizzazione del tratto Fortezza-San Marco che agevererà i collegamenti con il centro storico con un percorso di circa 2,5 Km dove sono previste n. 6 fermate. Grazie a un importante finanziamento in ambito PNRR sarà realizzata entro il 2026 la linea 4.2- tratta le Piagge-Campi Bisenzio (5 km) e la linea 3 (II lotto) - tratta 3.2.1 Libertà - Bagno a Ripoli (7,2 km).

Sulla riuscita di questo percorso si innesta lo sviluppo degli altri progetti che sono parte integrante di un'unica strategia: implementare la capillare rete di **piste ciclabili**, andando avanti con la realizzazione della **Bicropolitana**, un progetto finanziato PNRR che collega le piste ciclabili esistenti e unisce i maggiori centri di interesse facilitando la circolazione dei ciclisti anche ai comuni limitrofi; rimodulare contestualmente il trasporto pubblico su gomma con il supporto dei nuovi parcheggi di interscambio, come lo scambiatore Europa, che affiancheranno quelli già realizzati di Vittorio Veneto, Piazzale Montelungo e Viale Guidoni; potenziare i diversi sistemi **sharing mobility**; completare grandi infrastrutture quali, ad esempio, il nuovo passante dell'Alta Velocità con due gallerie sotterranee parallele di 7 Km e la realizzazione della nuova stazione ferroviaria Belfiore.

A seguito della messa in esercizio della nuova centrale operativa per la gestione in tempo reale dei servizi di Smart City, la c.d. "Smart City Control Room", entrerà in funzione lo **Scudo Verde**, un sistema di varchi telematici per regolare gli accessi dei veicoli sulla viabilità comunale, con la finalità di ridurre il traffico dei veicoli più inquinanti e le relative emissioni. Questi interventi permetteranno nel prossimo futuro – e in modo sempre più efficace in prospettiva - di raggiungere l'obiettivo della neutralità climatica entro il 2030, come previsto dal Piano di Azione per l'Energia Sostenibile e il

Clima (PAESC) in cui sono incluse, tra l'altro, le azioni per contrastare la povertà energetica e conseguire al 2030 la riduzione del 60% delle emissioni sul territorio.

Alcuni indicatori significativi:

Tramvia: Km complessivi di rete
Tramvia: posti Km di linea offerti (<i>formula: n. corse annue * numero posti a bordo</i>)
Tramvia e mobilità sostenibile: riduzione traffico privato %
Tramvia e mobilità sostenibile: riduzione CO2 immessa nell'atmosfera (tonnellate)
Mobilità sostenibile: Km piste ciclabili
TPL: percentuale di autobus rinnovati elettrici sulla flotta complessiva
Manutenzione: estensione strade oggetto di manutenzione
Manutenzione: estensione marciapiedi oggetto di manutenzione
Interscambio: parcheggi scambiatori completati
Sharing: biciclette in sharing ogni 1.000 abitanti

Indirizzo strategico 2: Firenze verde ed ecosostenibile

Il benessere ambientale si misura sulla presenza di verde urbano, sulla fruibilità delle aree verdi, sulla qualità dell'aria, sulle iniziative adottate a favore dell'economia circolare e per l'ambiente. È perseguito attraverso strategie di riqualificazione e **valorizzazione dei parchi urbani cittadini e la creazione di nuovi parchi, il miglioramento della loro fruibilità per persone e animali domestici, la promozione della economia circolare.**

Alla-realizzazione del nuovo Parco di San Donato e del Parco del Mensola e alla riqualificazione di parchi esistenti come il Parco delle Cascine e il Parco dell'Argingrosso si accompagnerà quella del nuovo Parco Florentia, un nuovo grande parco urbano attraversato dal fiume Arno.

Fondamentale, inoltre, la cura e l'attenzione per il patrimonio arboreo che complessivamente è cresciuto arrivando nel 2023 a un totale di 76.992 alberature. Incrementare la qualità ambientale e la forestazione urbana attraverso la piantumazione di nuovi alberi, la sostituzione degli esemplari più vecchi e a rischio con specie arboree con elevata capacità di assorbimento di anidride carbonica, pareti verdi su edifici pubblici, interventi più contenuti dal punto di vista dimensionale ma non meno importanti (come ad esempio l'impronta verde data alla riqualificazione di molte piazze urbane o i pocket gardens), sono tutti finalizzati alla riduzione delle isole di calore ed alla mitigazione dei cambiamenti climatici. Molto importante e significativa l'opera di de-cementificazione anche per aumentare la permeabilità del suolo e contenere gli effetti potenzialmente disastrosi di eventi climatici estremi. Tutto ciò comporterà benefici diretti alla popolazione ed all'ambiente, anche in termini di costi sociali.

Un'azione amministrativa attenta ad una crescita sostenibile della città e della sua economia deve **promuovere un'economia circolare e per l'ambiente**. Maggior ricorso alle fonti di energia rinnovabili, spazio alle comunità energetiche rinnovabili, utilizzo quasi esclusivo di illuminazioni a LED, incremento della raccolta differenziata, rinnovo della rete di approvvigionamento idrico per ridurre le perdite di rete; sono questi alcuni dei tasselli che connotano e completano l'operato di questa Amministrazione.

Con l'approvazione della variante al piano strutturale e al regolamento urbanistico e le modifiche al regolamento edilizio l'installazione di pannelli fotovoltaici sarà più semplice e incentivata sulle strutture fuori dall'area UNESCO e anche nell'area delle 'buffer zone' delle Ville Medicee di Castello e del Poggio Imperiale.

La progressiva attuazione del nuovo piano dei rifiuti coordinato e progettato insieme ad Alia porterà a un progressivo incremento della raccolta differenziata e anche a benefici di carattere economico andando ad incidere positivamente sulla tariffa TARI.

L'insieme di queste azioni sono passaggi necessari anche per alimentare un'economia circolare che faccia del consumo attento, insieme al riciclo ed al riuso, elementi fondanti di un'azione amministrativa che si pone anche l'obiettivo di sensibilizzare in tal senso la popolazione.

Alcuni indicatori significativi:

Verde fruibile: Mq verde fruibile per abitante
Patrimonio arboreo del Comune
Orti sociali
Raccolta differenziata %
Raccolta porta a porta (% utenze)
Rete idrica: riduzione perdite
Inquinamento atmosferico: qualità dell'aria e riduzione delle emissioni

Indirizzo strategico 3: Crescere con la scuola

Il benessere della comunità amministrata parte dal mondo della scuola su cui ruota la vita di molte famiglie ed è elemento portante di una società coesa.

Un'attenzione particolare è dedicata al **miglioramento delle strutture scolastiche ed educative** dove i nostri figli trascorrono molta parte del loro tempo. Migliorarle significa renderle più sicure ed accoglienti, più moderne e tecnologicamente avanzate; volte a educare generazioni consapevoli e responsabili attraverso personale attento, formato e aggiornato e, allo stesso tempo, supportare le famiglie nei processi educativi e permettere loro una migliore conciliazione dei tempi di vita.

Molti sono stati gli interventi di riqualificazione e messa in sicurezza delle strutture scolastiche e degli asili nido; miglioramento sismico, adeguamento statico, adeguamento antincendio, manutenzioni straordinarie e miglioramento acustico. Finanziamenti PNRR garantiranno nei prossimi anni la realizzazione di nuovi nidi d'infanzia, refettori e strutture scolastiche

Alcuni indicatori significativi:

Edilizia scolastica: nuove strutture educative/scolastiche
Edilizia scolastica: risorse investite in manutenzioni – mln €
Edilizia scolastica: scuole che hanno avuto interventi di miglioramento di edilizia scolastica per ABA, antincendio, efficienza sismica, efficientamento energetico sul totale delle scuole in carico
Prima infanzia: % accoglimento in strutture prima infanzia bambini inseriti nelle strutture
Prima infanzia: offerta posti nido comunali per tutte le tipologie di gestione
Scuola dell'infanzia: partecipazione alla scuola dell'infanzia (rileva la popolazione che frequenta la scuola materna, non solo comunale, sul totale 4-5 anni)
Scuola dell'infanzia comunale: bambine/i inserite/i

Indirizzo strategico 4: Sicurezza urbana e legalità

La sicurezza dei cittadini e di tutti coloro che frequentano la città è prioritaria benché le competenze degli Enti Locali siano sotto certi profili abbastanza limitate. Anche a questo punta la recente conclusione del Piano di illuminazione pubblica con sistema a LED e il recente piano sulla sicurezza in 10 punti: potenziamento del corpo della Polizia Municipale con ulteriori assunzioni, aumento dei vigili di quartiere, incremento del numero di telecamere di videosorveglianza per arrivare entro la fine del 2024 a 1750 complessive, sorveglianza attiva 24h attraverso la Smart City Control Room, applicazione delle sanzioni più dure ai minimarket fuori dal centro che violano i limiti orari della vendita di alcolici con sospensione dell'attività alla seconda infrazione, interventi ulteriori per la sicurezza stradale dedicando un'attenzione particolare alle utenze deboli e controlli dinamici per guida distratta, telefonini e cinture, inasprimento regolamento anti accattonaggio molesto, aumento degli steward nelle piazze, sicurezza ambientale con aumento delle fototrappole per il contrasto all'abbandono dei rifiuti, educatori di strada che incontrano i giovani nei luoghi di maggiore socialità e cercano di prevenire fenomeni di disagio e marginalizzazione. Altrettanto importante è lavorare insieme alle Forze di Polizia della Città con il costante confronto con la Prefettura e la gestione dei tavoli della legalità, in collaborazione con i Quartieri.

Una maggiore sicurezza urbana passa anche attraverso l'ampliamento delle attività culturali e di animazione dei luoghi pubblici con la collaborazione della rete delle associazioni culturali presenti

nei diversi territori decentrati, per rafforzare i presidi sociali, culturali e commerciali attraverso attività, eventi ed azioni di riqualificazione urbana e riutilizzo di spazi urbani.

Sono stati avviati progetti con associazioni di categoria e con la Camera di Commercio per migliorare la sicurezza, come “negozi sicuri” che prevede contributi ai commercianti per installare sistemi di sicurezza o risarcire danni subiti e il progetto “strade sicure” che prevede l’impegno di guardie giurate anche in servizio notturno.

Alcuni indicatori significativi:

N. telecamere di videosorveglianza
% luci led
Organico Polizia Municipale: operatori con profilo di vigilanza
Ascolto qualificato per la sicurezza attraverso i tavoli legalità in ogni quartiere
Sicurezza stradale: incidenti rilevati complessivi e incidenti mortali
Estensione area pedonale in mq
Zone 30
Fotrappole

Indirizzo strategico 5: Per le famiglie, la solidarietà e il benessere sociale

Il benessere sociale riguarda tutti ma sono le persone più fragili che hanno necessità del sostegno del Comune, come i disabili, gli anziani, i soggetti a rischio di esclusione sociale, le famiglie in stato di bisogno. **Promuovere e sostenere il benessere sociale** significa misurarsi con la qualità della cura rivolta agli utenti della Direzione Servizi Sociali. Tra le emergenze sociali presidiate, in particolar modo, si sottolineano i servizi alla casa attraverso strutture sociali e sanitarie di prossimità e servizi dedicati, volti ad aumentare il numero e la qualità dell’abitare con una politica di edilizia pubblica e ad offrire **sostegno alle famiglie** sotto il profilo economico e strutturale ed il contenimento delle imposte di competenza comunale.

I servizi comunali nel campo sociale e sociosanitario (tramite la Società della Salute) possono aiutare la medicina territoriale ad essere più efficace e più presente, collaborando, nel provare a fare maggiore e migliore filtro, a decongestionare l’ospedale da situazioni non specialistiche.

Il tema della riorganizzazione e gestione dei servizi territoriali è infatti una questione chiave nella presa in carico dei bisogni di salute della popolazione. In continuità con quanto introdotto a livello regionale, è oggi centrale lo sviluppo di nuovi modelli di servizi territoriali - attraverso il completamento del processo di costituzione delle Case della Salute, luoghi dove i cittadini trovano servizi socio-sanitari di base organizzati in maniera integrata, - basandosi sul riassetto delle cure

primarie e sullo sviluppo di approcci interprofessionali per la presa in carico dei pazienti, i cui bisogni assistenziali sono determinati da fattori sia clinici che sociali.

Fondamentale investire sulla salute attraverso un sistema di continuità assistenziale in stretto legame con la medicina generale e supportando le famiglie.

I servizi comunali possono intercettare le nuove povertà, aiutando i soggetti istituzionali preposti (Regione, Centri per l'Impiego, Associazioni di categoria ecc.) a costruire percorsi di sostegno volti all'autonomia nella logica dell'empowerment.

Importante a favore degli anziani sarà il Villaggio Montedomini finanziato dal PNRR, un progetto che contribuirà a riportare la residenza in centro con 36 miniappartamenti a canone calmierato per anziani fragili autosufficienti.

Firenze è da sempre luogo di transiti, accoglienza e integrazione. Occorre garantire l'effettività del diritto ad una vita dignitosa implementando gli interventi già realizzati nell'ambito dell'abitare sociale rivolti sia al patrimonio di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP) sia a quello di Edilizia Residenziale Sociale (ERS), ristrutturando gli alloggi, valorizzando le esperienze di abitare sociale, gli alloggi volano, gli alloggi di transizione e le formule più innovative e sperimentali di housing sociale e co-housing con la volontà di **assicurare a tutti il diritto alla casa**. Tra i temi da sviluppare anche gli alloggi per gli studenti nel contesto anche di studentati non solo privati ma pubblici con alloggi a canone calmierato.

Alcuni indicatori significativi:

Abbattimento Barriere Architettoniche negli edifici comunali
Progetti dedicati agli anziani
Nuove strutture per anziani
Case della salute
Farmacie comunali
Progetti dedicati alle fasce più fragili (tipo housing first), Dopo di noi, etc.
Contributi per il sostegno all'affitto: domande ammesse
Alloggi ERP messi a disposizione (nuovi e ristrutturati)
Nuclei familiari in graduatoria alloggi ERP
Centri anti violenza - progetti attivati sul territorio

Indirizzo strategico 6: Un nuovo modello di città circolare- Urbanistica

La città nella quale viviamo rappresenta un *unicum* a livello mondiale per il suo patrimonio di storia, cultura, arte. Tuttavia, non possiamo non considerare che le città sono organismi viventi che vanno

non solo salvaguardate, ma accompagnate nella crescita e nello sviluppo affinché non siano solo degli splendidi musei a cielo aperto, ma realtà dinamiche in grado di rispondere alle sollecitazioni e alle sfide che la globalizzazione impone.

Il naturale sviluppo e cambiamento dovrà essere il più possibile organico ed omogeneo per l'intero territorio urbano, rispondere a regole condivise basate innanzitutto sulla riduzione di consumo del suolo pubblico (dal 12° rapporto 2023 sulla condizione abitativa Regione Toscana Firenze risulta in rapporto alla superficie di estensione territoriale al 42%, dato 2021) e dei volumi, che siano rispettose della nostra tradizione ma che non ne blocchino la crescita.

Il nuovo Piano Operativo - per la prima volta accompagnato da un Piano del Verde - cerca di conciliare tutte queste esigenze per **garantire una città in equilibrio tra la tutela ambientale e le potenzialità di sviluppo.**

Le rigenerazioni urbane che stanno interessando interi pezzi di città - siano esse realizzate dai privati o dal pubblico - hanno un filo conduttore rappresentato dalla presenza di pluralità di funzioni affinché possano essere realtà, quando non addirittura interi quartieri, come nel caso della ex caserma dei Lupi di Toscana o della Manifattura Tabacchi, vissute durante l'intero arco della giornata. Interventi che conciliano la destinazione residenziale con quella direzione, culturale, sociale, economica, con spazi verdi aperti alla cittadinanza. Tutti gli interventi, grazie anche alla previsione degli oneri di compensazione, si traducono anche in un arricchimento dell'intera zona nella quale essi stessi insistono per **garantire la qualità degli spazi pubblici.**

Da ciò consegue, come naturale conseguenza, la politica della de-cementificazione del territorio, con attenzione massima al rispetto della politica dei Volumi 0 cui le norme urbanistiche sono improntate. Questo modo di concepire gli interventi di rigenerazione sta diventando un valore aggiunto che fa della nostra città una delle realtà metropolitane più attrattive, anche con ricadute positive in termini di investimenti, di occupazione, valore aggiunto e quindi benessere collettivo.

Alcuni indicatori significativi:

Percentuale di consumo di suolo pubblico
Convenzioni con privati sottoscritte
Schede norma del regolamento urbanistico attivate
Mq di superficie utile lorda interessata dalla rigenerazione urbana
Interventi/rigenerazioni pubbliche finanziate
Interventi/rigenerazioni private concluse
Oneri da compensazione – mln €

Indirizzo strategico 7: Sviluppo economico, competitività e alta formazione - Indirizzo strategico 8 Per il lavoro e la formazione professionale

Negli ultimi anni Firenze è stata oggetto di rinnovato interesse da parte di Aziende che hanno aperto spazi nuovi per le nostre realtà sul mercato del lavoro. Soprattutto per ciò che concerne start-up innovative, si ricordano i bandi che hanno premiato imprese nuove e giovani, innescando così sinergie positive tra pubblico e privato. **Valorizzare Firenze** non più solo **come eccellenza nell'economia, nell'artigianato, nella ricerca e nel "Made in Florence" di qualità**, ma come laboratorio di sperimentazione **dove** i bisogni delle imprese trovano risposta nella formazione professionale e scolastica.

La nostra città è stata scelta come sede di diverse scuole di alta formazione professionale (in ambito ricettivo, nell'ambito della moda) generando così un aumento della qualità nel rapporto domanda/offerta e connotando sempre più **Firenze hub mondiale dell'alta formazione e della ricerca**.

Questo rappresenta il primo, necessario, livello per una crescita diffusa dell'intera realtà economica del territorio che va a sommarsi all'indotto del turismo, sempre centrale nella nostra economia e allo sviluppo delle residenze di lungo periodo, volte a valorizzare la partecipazione e l'inclusione delle migliaia di studenti stranieri che frequentano le numerose università per stranieri.

A favore delle categorie economiche del territorio è stato definito il Piano per l'Esercizio del Commercio su Area Pubblica, riferendolo anche ai mercati rionali e alle fiere. Inoltre, grazie all'approvazione del Protocollo d'Intesa con Regione Toscana, sono promosse strategie per la valorizzazione, promozione, innovazione e sviluppo del settore dell'artigianato artistico e tradizionale fiorentino e toscano.

In una realtà articolata come la nostra per **supportare e garantire il lavoro** occorre agire a scale diverse su leve che muovano l'economia dei rioni e delle botteghe ma che allo stesso tempo possano essere attrattive per investimenti e progetti di respiro internazionale.

Alcuni indicatori significativi:

Imprese attive nel Comune di Firenze
Imprese giovanili attive
Imprese artigiane attive
Centri commerciali naturali
Mercati cittadini
Ecosistema Fiorentino dell'innovazione: soggetti della rete (partenariato pubblico privato che ha reso possibile il consolidamento dell'ecosistema)
Attività economiche storiche e tradizionali fiorentine schedate: n. complessivo

Tasso occupazione (15-64 anni)
Tasso di disoccupazione cittadino
Investimenti pro capite

Indirizzo strategico 9: Il valore della cultura e della memoria - Indirizzo strategico 11: Un turismo di qualità - Indirizzo strategico 12: Città internazionale

Il turismo, come detto, rappresenta sempre una voce molto importante e centrale nella nostra economia e abbiamo visto durante i mesi della pandemia come l'assenza di turisti abbia determinato un notevole calo nell'economia che intorno ad esso ruota.

Ma la stessa pandemia è stata anche l'occasione per maturare la consapevolezza che occorrono delle regole che ci aiutino a tutelare la città, che disincentivino quegli strumenti che alimentano un turismo mordi-e-fuggi che non determina un reale arricchimento in senso lato della città poiché i costi sono superiori ai benefici.

In questo senso, per i turisti ma anche e prima di tutto per la città, il rafforzamento e la **valorizzazione del sistema museale**, l'adozione di strumenti ed iniziative che involino i cittadini residenti a vivere il patrimonio culturale, anche gratuitamente.

E ancora, spazi innovativi come MUNDI, il primo grande museo nazionale della lingua italiana che sorgerà nel complesso di Santa Maria Novella oggetto di un grande intervento di rigenerazione urbana, o spazi dedicati ad artisti contemporanei per dare alla nostra città anche un respiro moderno.

Ciò si accompagna alla costante cura dell'intera area UNESCO allargata.

Uno posto di primo piano nella nostra rete museale e strutture dedicate è quello riservato alla memoria della nostra storia, del nostro passato e delle radici democratiche della città. Percorso volto anche a mantenere forte la consapevolezza e la memoria nei cittadini. Tra queste ricordiamo le celebrazioni del 30 novembre, le pietre d'inciampo (con oltre 100 pietre installate), il Museo delle deportazioni, il progetto "Memorie di Resistenze Fiorentina" che coinvolge le biblioteche comunali.

Attraverso la fama e l'importanza di Firenze sono diffusi messaggi di cooperazione internazionale, ospitati eventi politici e sociali di rilevanza mondiale, e accresciuta così la sensibilità verso temi importanti come il ripudio della guerra, l'importanza delle relazioni internazionali e sostenere così il ruolo di **Firenze città del mondo capitale d'Europa**.

Firenze è consapevole di dover continuare ad avere un ruolo internazionale e la presenza numerosa dei cittadini a molte iniziative lo testimonia.

Inoltre, considerato che l'impatto del turismo di massa sulla residenzialità pregiudica, tra le altre cose, la qualità della vita percepita dai cittadini l'adozione della variante al Regolamento Urbanistico "Locazioni turistiche brevi. Variante alle Norme Tecniche di Attuazione del Regolamento

Urbanistico” intende far fronte dell’utilizzo turistico delle unità abitative residenziali che, nel tempo, ha determinato la sostanziale assimilazione della residenza alla funzione turistico-ricettiva.

Alcuni indicatori significativi:

Presenze turistiche
Permanenza turistica media (durata soggiorno media tra strutture alberghiere ed extra-alberghiere)
Turismo sostenibile: progetti finanziati a seguito avviso pubblico
Accessi ai musei civici
Apertura musei civici: n. giornate

Indirizzo strategico 10: Firenze 2030 e lo sport

Lo Sport è un elemento essenziale di benessere e qualità della vita, un tratto caratterizzante l’intero tessuto cittadino.- Il Comune ha numerosi impianti sportivi in gestione diretta, concessione e appalto e con i fondi ottenuti dal PNRR, ma non solo, l’impiantistica sportiva si allarga e si fa sempre più efficiente e all’avanguardia.

Tra i più importanti interventi di riqualificazione degli impianti sportivi quello dello stadio Artemio Franchi, un bene tutelato come monumento e catalizzatore degli eventi sportivi della città.

Ancora, il polo sportivo di san Bartolo a Cintoia, che ha nel Palazzo Wanny il fiore all’occhiello, sarà completato con la realizzazione del nuovo polo natatorio finanziato dal PNRR.

Certamente questi due principali poli (Campo di Marte e San Bartolo) attirano l’attenzione in quanto vere eccellenze a livello nazionale e palcoscenici sempre più ambiti.

Ma lo sport deve essere inteso come disciplina diffusa e immediatamente fruibile. Vanno in questa direzione gli interventi di riqualificazione degli impianti sportivi più piccoli compreso le palestre degli istituti scolastici, la costruzione di due palazzetti dello sport (Mezzetta e Gemignani), gli interventi di efficientamento energetico sulle strutture, le azioni di sostegno a favore delle società sportive che rappresentano il necessario supporto e collante sociale tra collettività e famiglie nell’ottica della complementarità dei servizi e delle funzioni. In questo modo riusciremo a **potenziare e innovare** le strutture e rendere **lo sport per tutti** accessibile e prossimo.

Firenze ha consolidato in questi anni il ruolo di città internazionale dello sport ed è palcoscenico di grandi manifestazioni sportive di tale portata, come l’ATP250, la Firenze Marathon e il Tour de France 2024. Sono tutti eventi che arricchiscono e completano il ruolo di Firenze come realtà globale dove l’offerta è completa, sempre salvaguardando in primo luogo la diffusione delle pratiche sportive

tra i cittadini perché questo è uno degli indicatori che maggiormente influisce sulla qualità della vita con positive ricadute anche in termini di ridotti costi sociali.

Ma per **attuare il progetto 2030 per la Firenze del futuro**, quindi una realtà proiettata verso le prossime generazioni, occorre investire anche in progetti formativi, educativi, culturali e più in generale tutte quelle azioni volte a sviluppare e consolidare l'identità europea dei giovani. Tra queste azioni il percorso partecipativo con il mondo dello sport per la redazione del 'Piano strategico dello sport' contenente le linee guida per un piano di servizi che soddisfino le varie esigenze e le tematiche di interesse nella città.

Alcuni indicatori significativi:

Disagio giovanili – n. educatori di strada attivati
Aree sportive – Mq per residente 18-35 anni
N. grandi eventi sportivi
% pratica sportiva per target di età
Praticare lo sport – N. giovani (fino a 18 anni) beneficiari di contributi economici
Sport nelle scuole – n. classi coinvolti
Sport all'aperto – n. utenti
Feste dello sport – n. società sportive coinvolte

Indirizzo strategico 13: Buona amministrazione, innovazione, quartieri e città metropolitana e

Indirizzo strategico 14 Protezione civile e città resiliente

Il Comune è l'ente territoriale più vicino ai cittadini e la qualità della vita dei suoi residenti si misura anche in termini di efficienza dei servizi resi.

Il Comune di Firenze opera attraverso una struttura amministrativa articolata e complessa composta da numerose Direzioni sia di linea che di supporto, che lavorano trasversalmente su tutto l'Ente. Una struttura mutevole che deve essere presidiata e organizzata per garantirne l'adeguatezza alle diverse esigenze. Per erogare servizi efficienti servono in primis le persone: negli ultimi anni il personale del Comune ha ricominciato a crescere.

Si è puntato in particolare sulla dematerializzazione, sulla digitalizzazione dei servizi, sulla accessibilità favorendone la trasparenza e rinforzando l'attenzione al monitoraggio del gradimento dell'utenza nell'ottica del miglioramento continuo.

Con il nuovo piano operativo si punta, inoltre, a fare di Firenze una città prossima, ovvero vicina, proprio nel senso spaziale del termine, al cittadino nella disponibilità dei servizi resi.

In linea con questo concetto si è dato forza al decentramento e al ruolo dei quartieri da valorizzare ancora di più come strumento di partecipazione della cittadinanza.

Firenze è una eccellenza in termini di innovazione ed è stata riconosciuta la città più digitale d'Italia per il quarto anno consecutivo. La maggior parte dei servizi viene oggi svolta proprio su piattaforme digitali e diventa pertanto fondamentale avere infrastrutture e reti adeguate affinché l'accessibilità digitale possa essere agevolmente esercitata dai cittadini. Il tema dell'accessibilità digitale è al centro di diversi progetti in corso.

Molte, inoltre, le APP sviluppate dall'Amministrazione si interfacciano con piattaforme nazionali a servizio dei cittadini e dei c.d. *city users* per rendere il rapporto con la città più semplice.

Firenze è una realtà complessa, baricentro dell'Area Metropolitana con cui è chiamata costantemente a interloquire per portare avanti in partnership con essa e con le varie amministrazioni comunali progetti ad ampio raggio. A questo e al lavoro di squadra, che coinvolge anche le società partecipate dal Comune, siamo chiamati oggi e per i prossimi anni dalla sfida connessa all'attuazione del PNRR che con oltre un miliardo e mezzo di euro di finanziamenti su base metropolitana, propone uno sviluppo radicale del territorio a favore del benessere cittadino e della sostenibilità.

Infine, rispetto al tema della protezione civile, servizio per la gestione delle attività di previsione, prevenzione, emergenza e diffusione della cultura di protezione civile sono numerosi i progetti in corso quali la Colonna Mobile con i suoi interventi nelle recenti zone alluvionate in Toscana, Marche e Emilia-Romagna.

La Protezione civile, con il recente aggiornamento del Piano Comunale è pronta ad affrontare calamità naturali come ha dimostrato in occasione del Covid.

Alcuni indicatori significativi:

Servizi di prossimità "Progetto 1500 metri"
Media accessi giornalieri alla rete wi-fi
Agenda Digitale procedure digitalizzate
Accessi ai servizi digitali

2.1.2 Piano Triennale delle Azioni Positive

Premessa

Il *Codice delle Pari Opportunità tra uomo e donna* stabilisce che le pubbliche amministrazioni predispongono Piani Triennali di Azioni Positive tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne.¹

Il *Testo Unico sul Pubblico Impiego*, come modificato dall'art. 21 della L. 183/2010, sancisce inoltre l'importanza del ruolo delle pubbliche amministrazioni nel garantire, a livello di gestione delle risorse umane, "parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno".²

Le Azioni Positive, pertanto, non si limitano ad essere solo uno strumento per il superamento della disparità di genere, ma hanno la finalità di sanare ogni altro tipo di discriminazione in ambito lavorativo favorendo l'inclusione lavorativa e sociale. Attraverso l'ampliamento del loro raggio d'azione, i Piani Triennali delle Azioni Positive (PTAP) sono diventati dunque lo strumento in mano alle Pubbliche Amministrazioni per porsi come datori di lavoro esemplari.

L'inclusione del PTAP tra i documenti di programmazione assorbiti dal PIAO,³ denota la forte connotazione organizzativa delle azioni positive e sottolinea la necessità di una maggiore sinergia nell'attività di pianificazione e di programmazione dei singoli enti pubblici, per una sua lettura integrata.

In linea con il contesto sopra delineato, nei paragrafi seguenti si riportano le Azioni Positive che il Comune di Firenze intende attuare nel triennio 2024-2026, come parte di un insieme di interventi strategici inseriti nella visione di sviluppo dell'organizzazione, che garantisca l'efficacia e l'efficienza amministrativa in considerazione della valorizzazione del personale che la compone.

Il Piano triennale si **articola in due parti**: una prima sezione costituita da attività conoscitive, di monitoraggio e analisi dei dati del personale dipendente; l'altra, più operativa, con l'indicazione degli obiettivi e delle azioni specifiche da realizzare nel triennio e delle modalità di verifica dello stato di attuazione.

In continuità con i precedenti Piani, si definiscono quattro Aree di Azione principali:

- Antidiscriminazione
- Pari Opportunità
- Benessere Organizzativo
- Promozione del ruolo del CUG

¹ D.lgs. 198/2006, art. 48.

² D. lgs 165/2001, art. 7.

³ DPR 81/2022, art. 1, comma 1, lett. f).

La definizione degli obiettivi e delle azioni per il triennio 2024-2026 si pone in stretta continuità con i precedenti PIAO, tenendo conto delle novità del quadro normative intervenute sul tema.⁴ Tra queste, si segnala in particolare la recente direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione, recante *Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme*, che pone particolare attenzione sulla formazione e sulla sensibilizzazione del personale, definite come “leve abilitanti per l’affermazione di una cultura organizzativa orientata al superamento degli stereotipi, anche nell’ottica di un’azione di prevenzione e protezione delle vittime, contribuendo in tal modo alla creazione di ambienti organizzativi che mettano i dipendenti nelle migliori condizioni per svolgere il proprio lavoro, anche al fine di garantire una maggiore efficacia nell’erogazione dei servizi resi agli utenti, cittadini e imprese”.⁵

Gli stakeholders coinvolti nella definizione delle strategie del Piano sono:

- il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG);⁶
- la Consigliera di Parità territorialmente competente⁷, a cui i dipendenti possono fare ricorso in caso di discriminazioni (i contatti sono reperibili nell’apposita pagina dedicata al CUG, all’interno nel Portale Risorse Umane, tramite il link alla pagina della Consigliera di parità della Città Metropolitana).

In particolare, le azioni e le misure attuative indicate sono espressione di una fattiva collaborazione tra la Direzione Risorse Umane e il Comitato Unico di Garanzia in attuazione del principio di collaborazione sancito dal *Regolamento sull’ordinamento degli uffici e dei servizi* del Comune (ROUS).

⁴ Tra queste si ricordano: le “Linee Guida sulla parità di genere nell’organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni” elaborate in linea con i contenuti dell’articolo 5 del D.L. 36/2022 (“Pnrr 2”); il D.L. 77/2021, art. 47, recante “Pari opportunità e inclusione lavorativa nei contratti pubblici nel PNRR e PNC” e le relative “Linee guida per favorire le pari opportunità di genere e generazionali, nonché l’inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR e del PNC” adottate con decreto interministeriale del 7 dicembre 2021; il D.L. 36/2022 (convertito con modificazioni con L. n. 79 del 29 giugno 2022) e la nota circolare n. 1/2022 del Dipartimento della Funzione Pubblica, recante “Chiarimenti in materia di ‘Piattaforma unica di reclutamento’ (www.InPA.gov.it) Decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con modificazioni dalla legge 29 giugno 2022, n. 79”; lo Schema di regolamento recante modifiche al Decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 1994, n. 487, concernente norme sull’accesso agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni e le modalità di svolgimento dei concorsi, dei concorsi unici e delle altre forme di assunzione nei pubblici impieghi, approvato dal Consiglio dei Ministri in data 5 ottobre 2022. In merito, vedi anche il nuovo CCNL Funzioni Locali 2019-2021.

⁵ Direttiva del 23 novembre 2023.

⁶ Il CUG ha rilasciato parere positivo definitivo (Prot. n. 65454 del 26.02.2024).

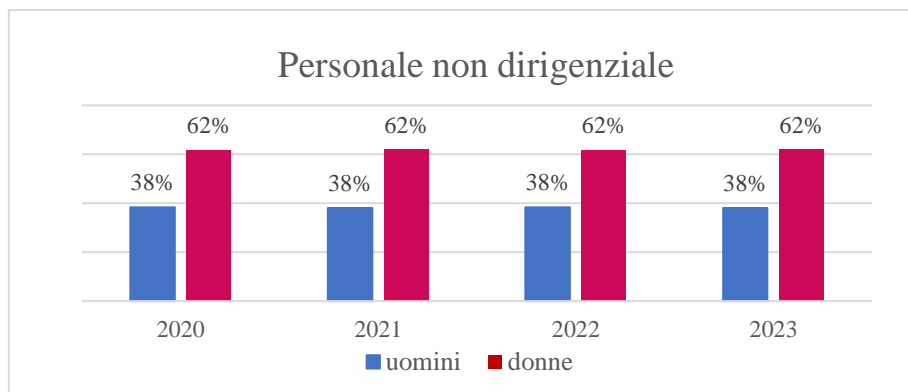
⁷ La Consigliera di parità della Città Metropolitana ha espresso parere positivo (Prot. n. 76669 del 05.03.2024).

1. Analisi e monitoraggio

Analisi dei dati del personale dipendente del Comune di Firenze

Distribuzione di genere

Come evidenziato dal grafico sottostante, il genere nettamente prevalente nel Comune di Firenze è quello femminile. In linea con la tendenza degli ultimi anni, anche nel 2023 le donne risultano essere il 62% del totale del **personale non dirigenziale**, mentre gli uomini rappresentano solo il 38%.

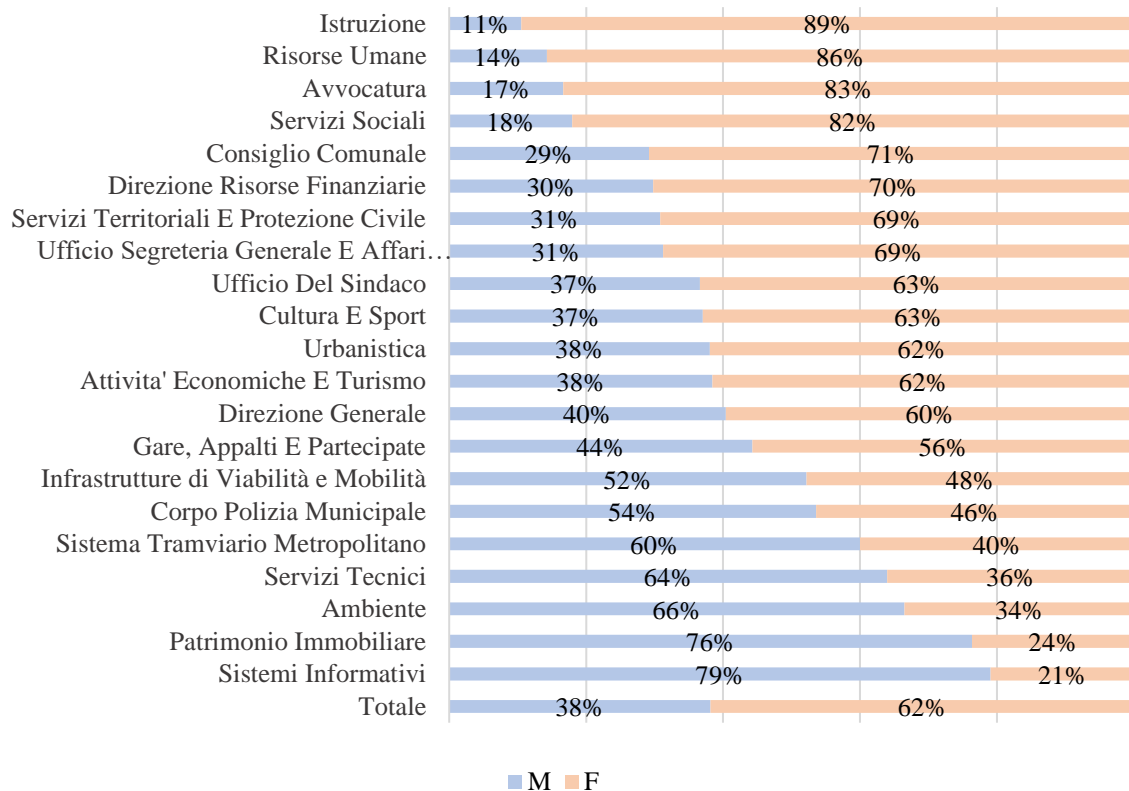


Fonte: Relazioni CUG (personale non dirigenziale a tempo indeterminato e determinato); per annualità 2023 dati amministrazione al 31.12.2023.

La disparità di genere è particolarmente evidente in alcune **Direzioni**, soprattutto laddove sono presenti quei profili professionali che risultano storicamente a forte presenza maschile o femminile, come rappresentato nel grafico sottostante. Ad esempio, nei profili afferenti ai servizi educativi, scolastici e sociali sono presenti molte più donne che uomini, mentre la situazione si capovolge nei profili più tecnici, in cui la componente maschile è molto marcata.⁸

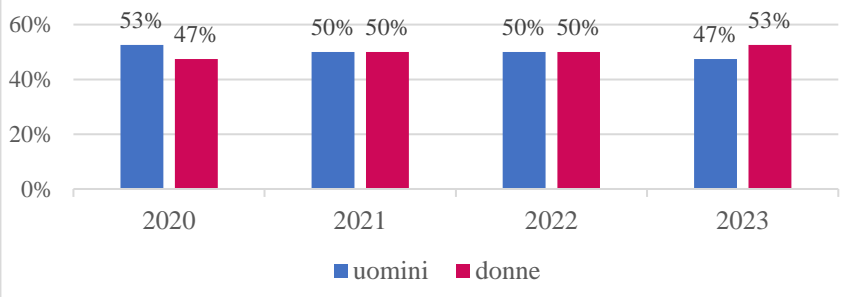
⁸ Fonte: Relazioni CUG fino al 2022.

Distribuzione di genere del personale nelle singole Direzioni



Fonte: dati Direzione Risorse Umane su tutto il personale del Comune (dirigenziale e non dirigenziale, a tempo indeterminato e determinato) al 31.12.2023.

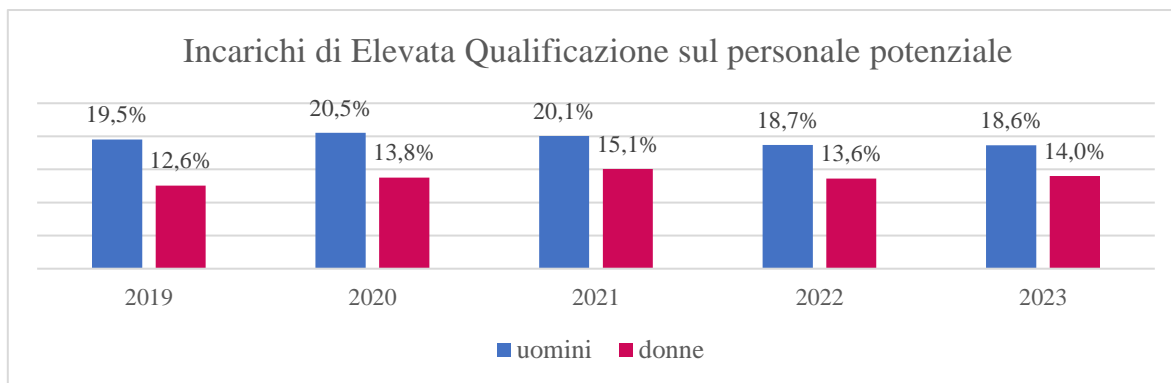
Personale di livello dirigenziale



Fonte: Relazioni CUG (personale dirigenziale) per annualità 2023 dati Direzione Risorse Umane

Il disequilibrio diminuisce invece sostanzialmente quando si guarda la distribuzione di genere nelle posizioni apicali. Per quanto riguarda il **personale di livello dirigenziale** (grafico a fianco), la distribuzione di genere risulta infatti molto equilibrata, a prevalenza femminile nell'ultimo anno, con tendenza invertita rispetto al 2020.

Nel caso delle **Elevate Qualificazioni (E.Q.)**, a conclusione del 2023, il 57% degli incarichi risulta ricoperto da donne e il 43% da uomini, confermando ampiamente il trend della prevalenza femminile degli ultimi anni. Tuttavia, se si considerano i requisiti di accesso alla posizione, si rileva che benché in termini assoluti siano presenti più incaricati di E.Q. donne rispetto agli uomini, nel 2023 solo il 14% dei Funzionari donna ha un incarico di Elevata Qualificazione, contro il 18,6% degli uomini appartenenti alla stessa area. Come evidenziato nel grafico di sotto, anche questa tendenza risulta essere piuttosto stabile negli ultimi cinque anni.



Fonte: Relazioni CUG (personale titolare di posizione organizzativa e personale di categoria D).
Per le annualità 2022 e 2023 dati Direzione Risorse Umane rispettivamente al 31.12.2022 e al 31.12.2023.

Distribuzione del personale per età

La tabella seguente mostra la distribuzione complessiva del personale per classi di età, evidenziandone l'incidenza percentuale rispetto al totale del personale dipendente negli ultimi quattro anni.

Anno/ fascia di età	<30	31-40	41-50	51-60	>60
2020	4,4%	11,2%	26,8%	43,6%	14,1%
2021	4,0%	11,4%	26,6%	43,5%	14,5%
2022	4,4%	14,8%	25,9%	40,3%	14,7%
2023	4,2%	15,3%	25,5%	39,7%	15,3%

Fonte: Relazioni CUG (personale a tempo determinato e indeterminato, compreso personale dirigenziale).
Per il 2023 dati Direzione Risorse Umane al 31.12.2023.

Si può notare come la parte più consistente del personale sia raggruppata nella fascia tra 51 e 60 anni, seguita dalla fascia tra 41 e 50 anni. Nell'ultimo periodo, però, nonostante la tendenza genericamente piuttosto uniforme, si avverte una riduzione di personale nella fascia prevalente e un aumento percentuale abbastanza significativo nella fascia tra 31 e 40 anni nell'ultimo biennio (variazione del 3,9%), presumibilmente riconducibile alle nuove assunzioni effettuate a partire dalla fine del 2021.

Fruizione delle misure di conciliazione per genere

La Tabella sottostante mostra invece l'utilizzo del part-time da parte di uomini e donne all'interno dell'Ente nell'annualità 2023, suddiviso in due classi: superiore o inferiore/uguale al 50%.

Tipo presenza/genere	uomini	donne
TEMPO PIENO	96,3%	88,5%
PART TIME > 50%	1,9%	8,2%
PART TIME <= 50%	1,8%	3,3%

Fruizione del part-time per genere.

Fonte: dati Direzione Risorse Umane al 31.12.2023

In totale, tra i dipendenti uomini, solo il 3,7% fruisce di part-time, contro l'11,5% delle colleghe donne, ovvero circa il quadruplo rispetto agli uomini. Il 96,3% degli uomini lavora a tempo pieno, rispetto all'88,5% delle donne. Su questo aspetto, rispetto ai dati percentuali del 2022 non c'è alcuna variazione.

La disparità di genere tra donne e uomini è ancora più evidente se si esamina la fruizione dei congedi per genere da parte dei dipendenti comunali, come evidenziato nella tabella sottostante, che dimostra come, anche nell'ultimo anno, la stragrande maggioranza dei congedi sia fruita da donne, in particolar modo i congedi parentali.

Tipo permesso	2020		2021		2022		2023	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
	%	%	%	%	%	%	%	%
Numero permessi giornalieri L.104/1992 fruiti	33,9%	66,1%	34,2%	65,8%	36,2%	63,8%	38,8%	61,2%
Numero permessi orari L.104/1992 (n.ore) fruiti	35,1%	64,9%	25,7%	74,3%	28,3%	71,7%	27,7%	72,3%
Numero permessi giornalieri per congedi parentali fruiti	10,4%	89,6%	15,7%	84,3%	5,6%	94,4%	2,5%	97,5%
Numero permessi orari per congedi parentali fruiti ⁹	44,9%	55,1%	14,1%	85,9%	22,2%	77,8%	13,7%	86,3%
Totale	21,5%	78,5%	24,6%	75,4%	17,9%	82,1%	19,0%	81,0%

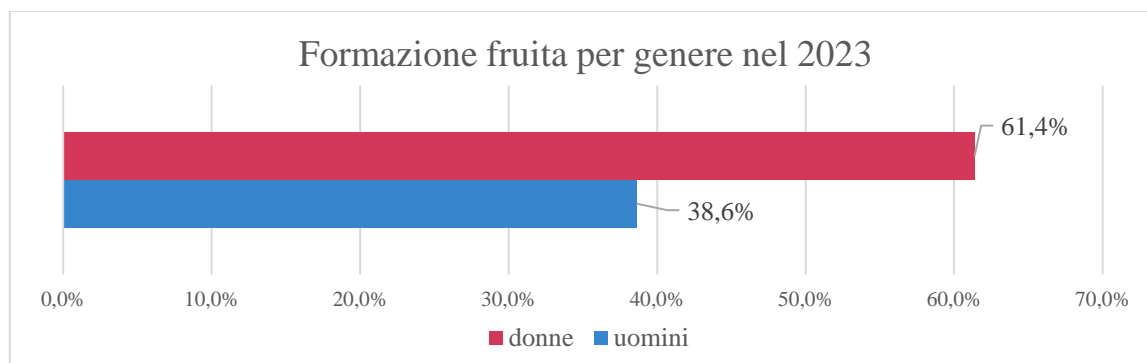
Fruizione dei congedi parentali e permessi l. 104/1992 per genere. Valori percentuali dal 2019 al 2023.

Fonte: Relazioni CUG. Per l'2023 dati Direzione Risorse Umane al 31.12.2023.

⁹ Nel 2020 si nota una netta diminuzione del divario di genere rispetto al dato percentuale sulla fruizione dei permessi orari per congedo parentale rispetto alle altre annualità. Probabilmente questa temporanea alterazione è stata causata dal mutato contesto lavorativo durante la prima fase dell'emergenza pandemica e la massiva diffusione di lavoro agile straordinario in Comune, per cui le lavoratrici madri hanno avuto meno bisogno di richiedere permessi orari. Ad ogni modo, questa eccezione temporanea non ha alterato il dato percentuale complessivo.

Formazione

Il grafico sottostante mostra la formazione erogata nel 2023 suddivisa per genere (dipendenti formati in tutti i corsi). A livello percentuale la formazione è stata goduta proporzionalmente alla composizione di genere del personale complessivo del Comune.



Fruizione della formazione per genere da parte di tutto il personale (compreso il tempo determinato).

Fonte: dati Direzione Risorse Umane al 31.12.2023.

Azioni realizzate nel 2023

La definizione delle Azioni Positive per il triennio 2024-2026 si pone in continuità con la pianificazione già effettuata nei precedenti PIAO, nelle quattro aree di azione: Antidiscriminazioni, Pari Opportunità, Benessere Organizzativo e Promozione del ruolo del Comitato Unico di Garanzia (CUG). Ognuna di queste aree è articolata in obiettivi e azioni da realizzare nel triennio di riferimento.

Nella batteria degli indicatori della Performance di Ente (dimensione Salute Organizzativa), è presente l'indicatore "Pari opportunità: livello di avanzamento del piano delle azioni positive" che misura la percentuale di azioni realizzate di anno in anno. Il valore raggiunto di tale indicatore per il 2023 è stato dell'82%, su un valore atteso di $\geq 60\%$.

Di seguito, una sintesi delle azioni realizzate nel 2023 per area di azione.

Nell'ambito dell'area di azione denominata "Antidiscriminazioni", con l'obiettivo di contrastare qualunque forma di discriminazione sul posto di lavoro, è stata individuata la platea di destinatari per la formazione interreligiosa/interculturale. L'Amministrazione ha anche provveduto, attraverso il coinvolgimento diretto delle Direzioni, ad avviare la progettazione degli interventi formativi sperimentali sul tema dell'integrazione intergenerazionale. Tuttavia, non essendo pervenute segnalazioni significative di situazioni critiche in tal senso, per il momento questa iniziativa non trova riscontro nella pianificazione del prossimo triennio.

Per l'area di azione "Pari Opportunità" sono state realizzate le seguenti azioni: identificazione team e avvio del progetto di stesura di linee guida generalizzate per le comunicazioni e la redazione di regolamenti, atti e documenti (individuate nel Vademecum elaborato in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Giuridiche dell' Unifi); proposta di modifica, anche tramite il coinvolgimento dei dipendenti, del Codice di Comportamento con l'introduzione di nuove disposizioni per una maggiore attenzione al linguaggio e a comportamenti rispettosi (al momento in attesa di approvazione); sensibilizzazione del personale di livello dirigenziale alla cultura del rispetto; diffusione interna e sensibilizzazione del personale ai criteri sulla parità di genere introdotti nel ROUS

e nel Regolamento sulle modalità di assunzione; individuazione del team per il progetto di sensibilizzazione sulla cultura manageriale di genere; monitoraggio sulla partecipazione di genere nelle procedure di selezione esterne, nelle procedure comparative interne aventi ad oggetto posizioni di responsabilità (Bando PO/EQ) e nella partecipazione alla formazione non obbligatoria; inserimento di moduli formativi obbligatori sul contrasto alla violenza di genere; adesione all'iniziativa "Riforma Mentis" promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica (attraverso la piattaforma Syllabus); elaborazione, su proposta del CUG, di un'apposita regolamentazione interna sull'identità Alias per i dipendenti in transizione di genere; stesura di linee guida interne per l'adeguamento delle procedure e dei contratti ai criteri stabiliti a livello nazionale atti a favorire le pari opportunità di genere e generazionali, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR e PNC. Per quanto riguarda l'area di azione "Benessere Organizzativo", con l'obiettivo di prevenire e contrastare il disagio lavorativo, è proseguita l'esperienza del Servizio Sociale Aziendale (SSA), e l'aggiornamento formativo dei suoi componenti. Allo scopo della valorizzazione e della gestione integrata delle risorse umane, poi, sono stati realizzati i seguenti interventi: coinvolgimento del CUG per la definizione del modello tipo di profilo da utilizzare nella revisione complessiva dei profili professionali dell'ente per allinearsi al CCNL; avvio sperimentazione della Banca dati dei Curriculum Vitae dei dipendenti (piattaforma InComuneFI) quale strumento di conoscenza delle competenze del personale, al fine di ottimizzare l'allocatione delle risorse e valorizzarne la professionalità; analisi preliminare per la realizzazione di una Piattaforma digitale dedicata alle selezioni interne; co-progettazione con le Direzioni per un percorso formativo di accompagnamento e reinserimento al lavoro per il personale assente per lunghi periodi e kick off per il personale esonerato. Inoltre, nell'ambito dell'obiettivo dello sviluppo di strumenti di flessibilità lavorativa e di conciliazione vita-lavoro, nel 2023 l'Amministrazione si è impegnata nella realizzazione delle seguenti azioni riguardanti l'implementazione lavoro a distanza: sviluppo e perfezionamento del lavoro agile ordinario; creazione di spazi di co-working aziendale; attuazione della misura del lavoro agile straordinario per esigenze personali del dipendente; attivazione del nuovo telelavoro domiciliare.¹⁰

Infine, per quanto riguarda la "Promozione del ruolo del CUG" è stato disposto e realizzato quanto segue: formazione continua per i nuovi componenti del CUG; informazione a tutti i dipendenti in merito alle attività del CUG e all'evoluzione normativa in materia; raccolta dei dati del personale e sull'utilizzo di forme flessibili di lavoro e dei permessi per cura dei figli, dei disabili e delle persone anziane ed elaborazione in base all'età, al genere, alla categoria, al profilo professionale per monitorare la mutazione nella composizione del personale e le necessità di conciliazione del personale e gli ambiti di criticità su cui intervenire; collaborazione nell'elaborazione del PTAP, monitoraggio sullo stato di attuazione e sulle criticità attuative riscontrate, nell'ottica di un "PTAP partecipato" per garantirne la piena attuazione e integrazione con il ciclo di programmazione strategica-operativa dell'Ente.

¹⁰ A questo proposito, per una trattazione più approfondita si rimanda alla *Sottosezione 3.2 Organizzazione del lavoro agile* del presente documento.

2. Azioni Positive per il triennio 2024-2026

Obiettivi e Azioni da realizzare

In continuità con il precedente Piano e tenuto conto degli sviluppi e delle modifiche intervenute sulle misure pianificate e realizzate, il Comune di Firenze ha definito le azioni positive da realizzare nel triennio 2024 - 2026 all'interno delle aree di azione già individuate. Di seguito un'esposizione schematica della loro programmazione attraverso la presentazione di quattro schede grafiche del piano di sviluppo triennale, una per ogni area di azione.

1. Antidiscriminazione

OBIETTIVI	n.	AZIONI	RISORSE COINVOLTE	DESTINATARI	2024	2025	2026
Prevenzione e contrasto a qualunque forma di discriminazione sul luogo di lavoro	1.1	Nuovo Codice di condotta a tutela della dignità del personale del Comune di Firenze, alla luce della Direttiva 2/2019, che disciplini anche la tutela rispetto a ogni tipo di discriminazione (non solo molestie sessuali e mobbing) e che integri le novità apportate nell'Amministrazione (Servizio Sociale Aziendale, etc.)	CUG DRU	Tutto il personale	Progettazione	Percorso partecipativo e approvazione	Diffusione al fine di garantire la conoscenza a tutto il personale e promozione a tutto il personale
	1.2	Proseguimento della formazione interreligiosa/interculturale con interventi mirati rivolti al personale assegnato ai servizi (ad es. sportelli, front office, personale a contatto con il pubblico)	DRU CUG	Personale assegnato ai servizi	-	Progettazione	Erogazione
	1.3	Interventi formativi diffusi sul tema della diversità, finalizzati al confronto e alla relazione, per riconoscere stereotipi e pregiudizi e prevenire discriminazioni e esclusioni	DRU CUG	Tutto il personale	Progettazione	Erogazione	Eventuale approfondimento: relazione con le persone disabili nell'ambiente lavorativo garantendo l'inclusività

2. Pari opportunità

OBIETTIVI	n.	AZIONI	RISORSE COINVOLTE	DESTINATARI	2024	2025	2026
Promozione di una cultura organizzativa di genere	2.1	Progetto di stesura di Linee Guida generalizzate per le comunicazioni e la redazione di regolamenti, atti e documenti (linguaggio formale e informale)	UFSGAI CONSIGLIO CUG	Tutto il personale	Definizione Linee Guida, coinvolgimento del personale dipendente attraverso un percorso partecipativo e approvazione	Diffusione al fine di garantire la conoscenza a tutto il personale	Diffusione al fine di garantire la conoscenza a tutto il personale Eventuale aggiornamento
	2.2	Allineamento del Codice di Comportamento con introduzione di nuove disposizioni per una maggiore attenzione al linguaggio e a comportamenti rispettosi	DRU UFSGAI CUG	Tutto il personale	Approvazione	Diffusione al fine di garantire la conoscenza a tutto il personale	Eventuale aggiornamento
	2.3	Progettazione e diffusione, in modo ricorrente, di pillole informative sulla cultura del rispetto, volte anche a far conoscere ai dipendenti i doveri in tale ambito	DRU CUG	Tutto il personale	Progettazione	Erogazione	Erogazione
	2.4	Sensibilizzazione del personale di livello dirigenziale e direttivo alla cultura del rispetto (violenza di genere)	DRU CUG	Dirigenti/EQ	Erogazione intervento formativo	Progettazione interventi per EQ	Erogazione

	2.5	Sensibilizzazione del principio della Parità di genere tra i criteri fondamentali dell'organizzazione	DRU	Tutto il personale	Diffusione interna e sensibilizzazione del personale ai criteri sulla parità di genere introdotti nel ROUS e nel regolamento sulle modalità di assunzione		
	2.6	Sensibilizzazione sulla cultura manageriale di genere: adozione di una “Carta del tempo del lavoro manageriale” che stabilisca alcune buone regole interne (es. definizione di fasce orarie per le riunioni)	DRU CUG OPI	Tutto il personale	Progettazione	Percorso partecipativo e approvazione	Diffusione al fine di garantire la conoscenza a tutto il personale e promozione a tutto il personale
	2.7	Programmazione di obiettivi operativi/indicatori di performance organizzativa (KPI) coerenti con i target che l'amministrazione vuole raggiungere, che misurino il grado di maturità dell'organizzazione sul tema della parità di genere attraverso un monitoraggio annuale	DG DRU	Tutte le Direzioni	Introduzione sperimentale, monitoraggio e determinazione dei nuovi KPI	Monitoraggio ed eventuale revisione dei KPI	
Garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro e nello sviluppo professionale	2.8	Monitoraggio sulla partecipazione di genere nelle procedure di selezione esterne, nelle procedure comparative interne aventi ad oggetto posizioni di responsabilità (Bando EQ) e nella partecipazione alla formazione non obbligatoria	DRU	Tutto il personale	Monitoraggio	Monitoraggio	Monitoraggio

	2.9	Iniziativa "Riforma Mentis" promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica, con la collaborazione di FormezPA, con lo scopo di promuovere il benessere lavorativo all'interno della Pubblica Amministrazione	DRU CUG	Tutto il personale	Diffusione a tutto il personale dipendente	Diffusione a tutto il personale dipendente	Diffusione a tutto il personale dipendente
Tutela del benessere psicofisico e inclusione dei lavoratori transgender	2.10	Riconoscimento dell'Identità Alias al posto del nominativo anagrafico per il dipendente in transizione di genere in adeguamento al CCNL e sensibilizzazione del personale sulle azioni intraprese	CUG DRU DSI	Tutto il personale	Pianificazione misure da adottare	Adattamento della documentazione identificativa del dipendente Sensibilizzazione del personale	Sensibilizzazione del personale
	2.11	Previsione di spogliatoi e servizi igienici neutri negli spazi comunali	DP Tutte le Direzioni	Personale transgender	–	Studio di fattibilità	Eventuali interventi sugli spazi
Favorire le pari opportunità di genere e generazionali, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR e PNC	2.12	Progetto di stesura di Linee Guida interne per l'adeguamento delle procedure e dei contratti ai criteri stabiliti a livello nazionale	DGAP	Tutte le Direzioni	Linee guida interne	Monitoraggio	Monitoraggio

3. Benessere Organizzativo

OBIETTIVI	n.	AZIONI	RISORSE COINVOLTE	DESTINATARI	2024	2025	2026
Prevenzione e contrasto del disagio lavorativo	3.1	Programmazione azioni sul benessere organizzativo	DRU DG	Tutto il personale	Team di progetto ed eventuale progettazione	Interventi	Monitoraggio
	3.2	Istituzione Consigliera di fiducia	DRU DG	Tutto il personale	Studio di fattibilità e progettazione	Istituzione	Monitoraggio
	3.3	Realizzazione di una banca dati aggiornata e completa dei CV del personale, quale strumento di conoscenza delle competenze del personale, al fine di ottimizzare l'allocazione delle risorse e valorizzarne la professionalità	DRU DSI	Tutto il personale	Messa a regime	Integrazione della banca dati con la piattaforma digitale per le selezioni interne	Monitoraggio
	3.4	Realizzazione di una Piattaforma digitale dedicata alle selezioni interne	DRU DSI	Tutto il personale	Avvio sperimentazione	Integrazione della banca dati con la piattaforma digitale per le selezioni interne	Monitoraggio
	3.5	Formazione per il reinserimento e la riqualificazione del personale assente per lunghi periodi e il per il personale reinquadrato	DRU Singole direzioni	Responsabili Dipendenti assenti Personale reinquadrato	Erogazione formazione	Erogazione formazione	Erogazione formazione

Sviluppo di strumenti di flessibilità lavorativa e di conciliazione vita-lavoro	3.6	Sviluppo e perfezionamento del lavoro agile ordinario	DRU DSI DG OPI	Personale con profilo compatibile o parzialmente compatibile con il lavoro agile	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti
	3.7	Creazione di spazi di co-working aziendale	DG DP DST DSI DRU	Lavoratori agili	Individuazioni spazi di coworking e sperimentazione	Monitoraggio	
	3.8	Attuazione della misura del lavoro agile straordinario per esigenze personali del dipendente	DRU DG	Tutto il personale	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti
	3.9	Attivazione del nuovo telelavoro domiciliare	DRU DG	Personale con profilo compatibile o parzialmente compatibile con il lavoro agile	Attivazione e formazione per i lavoratori da remoto	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti Formazione per i lavoratori da remoto	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti Formazione per i lavoratori da remoto
	3.10	Formazione sulle competenze trasversali del lavoratore agile	DRU	Personale con profilo compatibile o parzialmente compatibile con il lavoro agile	Progettazione	Erogazione	Eventuali aggiornamenti

4. Promozione del Ruolo del Comitato Unico di Garanzia

OBIETTIVI		AZIONI	RISORSE COINVOLTE	DESTINATARI	2024	2025	2026
Valorizzazione del ruolo del CUG e attività di supporto	4.1	Formazione continua per i nuovi componenti del CUG, anche tramite il coinvolgimento nelle iniziative formative previste nelle altre aree di azione	Rete nazionale CUG DRU	Componenti del CUG titolari e supplenti	Aggiornamenti	Aggiornamenti	Aggiornamenti
	4.2	Informazione a tutto il personale dipendente, anche attraverso l'aggiornamento e il popolamento della pagina del Portale Risorse Umane e eventuali infografiche, in merito alle attività del CUG e all'evoluzione normativa in materia	DRU CUG	Il personale dipendente	Aggiornamento	Aggiornamento	Aggiornamento
	4.3	Raccolta dei dati del personale e sull'utilizzo di forme flessibili di lavoro e dei permessi per cura dei figli, dei disabili e delle persone anziane ed elaborazione in base all'età, al genere, alla categoria, al profilo professionale per monitorare la mutazione nella composizione del personale e le necessità di conciliazione del personale e gli ambiti di criticità su cui intervenire	DRU	CUG	Raccolta dati e inoltro a CUG per Relazione annuale sulla situazione del personale	Raccolta dati e inoltro a CUG per Relazione annuale sulla situazione del personale	Raccolta dati e inoltro a CUG per Relazione annuale sulla situazione del personale
	4.4	Collaborazione nell'elaborazione del PTAP, monitoraggio sullo stato di attuazione e sulle criticità attuative riscontrate, nell'ottica di un "PTAP partecipato" per garantirne la piena attuazione e integrazione con il ciclo di programmazione strategica-operativa dell'Ente	DRU	CUG	Collaborazione e monitoraggio	Collaborazione e monitoraggio	Collaborazione e monitoraggio

Monitoraggio del Piano delle Azioni Positive

Il monitoraggio e la verifica sull'attuazione del PTAP sono affidati prioritariamente al Comitato Unico di Garanzia che, in ottemperanza alla Direttiva 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, ogni anno redige una **Relazione sulla situazione del personale** riferita all'anno precedente, contenente anche una apposita sezione sull'attuazione del Piano. La Relazione, elaborata sulla base dei dati forniti dall'Amministrazione, è articolata in 5 parti:

1. **Dati del Personale:** contiene un'analisi dei dati del personale con la ripartizione del personale per genere ed età nei livelli di inquadramento e per livello e titoli di studio;
2. **Conciliazione vita/lavoro:** contiene un'analisi su flessibilità oraria, telelavoro, lavoro agile e part-time, congedi parentali e permessi per genere ed età;
3. **Parità/Pari opportunità:** contiene una descrizione delle iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e sulla conciliazione vita lavoro previste dal Piano Triennale di Azioni Positive nell'anno precedente;
4. **Benessere personale:** riguarda la presenza nell'Amministrazione di specifici strumenti che garantiscano il benessere del personale;
5. **Performance:** contiene un'analisi degli obiettivi di pari opportunità.

Annualmente, inoltre, l'Amministrazione rileva per suo conto lo stato di avanzamento del Piano, attraverso un apposito **indicatore di Performance Organizzativa** (dimensione Salute Organizzativa), che misura la percentuale di azioni realizzate di anno in anno, e attraverso gli obiettivi stabiliti dal presente PIAO.

Il monitoraggio annuale degli obiettivi e degli indicatori, insieme all'analisi dei dati dell'amministrazione e le informazioni contenute nella Relazione del CUG, costituiscono di anno in anno elementi fondamentali per l'elaborazione di nuovi Piani delle azioni Positive.

2.1.3 Accessibilità fisica

In materia di accessibilità fisica, in accordo con quanto previsto in particolare con il DPR 503/96 *“Norme per l’eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici, spazi e servizi pubblici”*, il Comune di Firenze si è dotato di ingressi e strumenti tali da garantire l’accessibilità, adattabilità e visitabilità degli spazi interni sia per il pubblico che per il personale in servizio, anche con ridotta mobilità. A tale proposito si cita la presenza negli edifici di ascensori e montascale che permettono di accedere a tutti i piani delle strutture.

Con le risorse annualmente stanziare a bilancio (stimate sulla base della previsione degli oneri di urbanizzazione) e più esattamente, alla luce dell’effettiva disponibilità di queste che si viene a determinarsi in corso d’esercizio, vengono individuate le priorità degli interventi da realizzare negli edifici e luoghi pubblici, e quindi in immobili sedi di uffici e servizi, scuole, patrimonio storico culturale, cimiteri, impianti sportivi, strutture sociali ecc.. Nel corso di ciascun anno la programmazione viene quindi necessariamente rivista e riadeguata sia in ragione del fattore economico ma anche e soprattutto delle necessità finalizzate a migliorare l’accessibilità fisica o cognitiva che man mano sono rilevate o segnalate (a titolo di esempio, per l’eliminazione di barriere acustiche in aule scolastiche per l’inserimento di alunni con ridotta capacità sensoriale; per l’installazione di nuovi impianti elevatori in sedi di uffici e servizi pubblici in sostituzione di impianti vetusti non più riparabili; per realizzare nell’ambito di opere pubbliche complesse interventi adeguati alla normativa in argomento, quali servizi igienici, accessi agli edifici e ai locali ecc).

Il concetto di “barriere” è quindi esteso e articolato e comprende elementi della più svariata natura che possono essere causa di limitazioni percettive, oltre che fisiche, o particolari conformazioni dei luoghi che possono risultare fonte di disorientamento, affaticamento, disagio, pericolo. Sono quindi barriere non solo i gradini ma anche, ad esempio, i percorsi con pavimentazione irregolare e sconnessa o bagni inadeguati. Nell’esecuzione di appalti di lavori pubblici viene quindi posta particolare attenzione a tutte quelle lavorazioni finalizzate all’abbattimento di barriere e ostacoli per chiunque, non solo per le particolari categorie di persone in condizioni di disabilità ma per tutti i potenziali fruitori di un bene; nel caso di nuove realizzazioni, la cura è volta a realizzare edifici completamente a norma sotto il profilo dell’accessibilità.

2.1.4. Accessibilità digitale

Nel triennio 2024-2026, in continuità con l'obiettivo di un'amministrazione semplice, accessibile e inclusiva, oltre ad assicurare il rispetto degli adempimenti previsti dalla normativa in tema di accessibilità dei siti web e delle applicazioni mobili (Legge 4/2004, Codice dell'Amministrazione Digitale, Linee Guida AgID sull'accessibilità degli strumenti informatici), saranno completate le azioni previste nell'ambito dell'intervento "**citizen inclusion**" finanziato dal PNRR (Missione 1 – Componente 1 – Asse 1 – Investimento 1.4.2), finalizzate al raggiungimento di tre importanti risultati:

1. **Riduzione del 50% delle tipologie di errore** su almeno 2 servizi digitali
2. **Formazione dei dipendenti** con focus specifici in tema di accessibilità;
3. **Dotazione di tecnologie assistive** (hardware e software per i lavoratori disabili), in coerenza con l'intervento e in base alle richieste pervenute entro dicembre 2023

Più in dettaglio, in coerenza con il cronoprogramma PNRR, per l'anno 2024 sono programmati i seguenti obiettivi:

- Contrattualizzazione degli interventi per ridurre del 50% gli errori sul servizio digitale certificati Demografici e sull'app ScuolaMobile
- Progettazione e contrattualizzazione dei corsi di formazione su tematiche legate all'accessibilità per i dirigenti e il personale amministrativo, tecnico
- Affidamento dei contratti per la fornitura di tecnologie assistive

Sempre in linea con il cronoprogramma, per l'annualità 2025 saranno raggiunti i seguenti obiettivi:

- Completamento dei lavori sui servizi digitali oggetto dell'intervento
- Erogazione di tutti i corsi di formazione previsti
- Consegna delle tecnologie assistive ai dipendenti con disabilità

Per l'annualità 2026, infine, si prevede di proseguire nel percorso attuando interventi di tipo adeguativo e correttivo della **Rete Civica** e dei **siti tematici**, con riferimento alle "*Linee guida di design siti web della PA*"

Nella definizione delle attività saranno, inoltre, tenuti in considerazione gli obiettivi previsti dal Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, volti al miglioramento dei servizi pubblici digitali, con particolare riferimento a quelli inerenti l'esperienza d'uso degli utenti e l'accessibilità dei servizi.

2.1.5. Procedure da semplificare.

L'Agenda Semplificazione

L'articolo 3, comma 1, punto 3) del D.M. 24 giugno 2022 prevede che nella sottosezione Valore Pubblico siano definite le procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e dall'Agenda Digitale secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti. L'Agenda semplificazione è un importante strumento strategico che si propone di realizzare i seguenti obiettivi: attuare gli interventi previsti dal PNRR in materia di semplificazione amministrativa, superare eventuali problematiche e azzerare le complicazioni burocratiche indispensabili per il rilancio dell'economia del Paese.

L'**Agenda Semplificazione 2022-2026** focalizza l'attenzione su quattro linee di intervento:

- La semplificazione e la reingegnerizzazione delle procedure
- La velocizzazione delle procedure
- La semplificazione e la digitalizzazione
- La realizzazione di azioni mirate per il superamento degli ostacoli burocratici nei settori chiave del Piano di rilancio

Il documento, aggiornato nel maggio 2022, ha permesso di estendere l'arco temporale di riferimento e di allineare l'Agenda per la semplificazione al PNRR, e di implementare le riforme previste dal Piano.

Tenuto conto di quanto sopra esposto, sono state individuate dieci azioni, divise per linea d'intervento, per ognuna delle quali è stata definita una "scheda di programmazione", il cosiddetto "cronoprogramma" che individua i tempi di realizzazione, l'amministrazione responsabile, le altre amministrazioni coinvolte, i risultati attesi, nonché le attività previste per la sua concreta attuazione e le relative scadenze. Ciò permette di verificare in tempo reale lo stato di avanzamento di ciascuna azione e il raggiungimento degli obiettivi.

Con specifico riferimento alla linea di intervento dedicata dall'Agenda alla semplificazione ed alla digitalizzazione delle procedure, ad oggi le attività in corso sono relative alla "Digitalizzazione delle procedure per edilizia ed attività produttive e operatività degli sportelli unici", con specifiche azioni volte a garantire la piena digitalizzazione dei procedimenti amministrativi di competenza dello Sportello unico delle attività produttive (SUAP) e dello Sportello unico dell'edilizia (SUE), anche mediante l'interoperabilità dei flussi documentali e degli schemi dati tra amministrazioni.

A tale proposito, il D.M. del 12 novembre 2021 ha aggiornato l'Allegato Tecnico al D.M. 160/2010 contenente le regole tecniche per i SUAP, prevedendo, tra l'altro, la costituzione di un Tavolo tecnico (a cui partecipano rappresentanti di AgID, Dipartimento per la Trasformazione Digitale, Unioncamere, Conferenza delle Regioni e ANCI), allo scopo di definire specifiche tecniche relative ai procedimenti SUAP. A seguire, per il SUE, dovrà essere istituito un analogo Gruppo tecnico con gli stessi

componenti del Gruppo Tecnico SUAP e con l'aggiunta di rappresentanti di ANCI esperti di procedure edilizie, del Dipartimento della Funzione Pubblica e Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili; tale gruppo dovrà occuparsi delle specifiche tecniche relative ai procedimenti per l'edilizia, ivi compreso il front-office del SUE, di concerto con il Gruppo tecnico per il SUAP.

In tale contesto, attualmente il Comune di Firenze, su richiesta di ANCI, sta partecipando fattivamente ai Tavoli operativi di esperti comunali, che collaborano con il Gruppo tecnico di cui sopra per la definizione delle specifiche tecniche delle componenti tecnologiche del SUAP.

Nel 2022 il Dipartimento della Funzione Pubblica ha svolto un'indagine sul funzionamento del livello di digitalizzazione degli sportelli SUAP e SUE dei Comuni italiani. Lo scopo della rilevazione, avviata nell'ambito degli interventi previsti dal PNRR "Digitalizzazione, Innovazione e sicurezza nella PA" – M1C1/M1C2, è stato quello di definire una strategia di dettaglio per l'aggiornamento dei sistemi alle nuove regole tecniche di interoperatività.

Sono stati stipulati un accordo con Unioncamere ed una convenzione con Invitalia al fine di completare il lavoro di ricognizione e di analisi sulla situazione degli Sportelli unici e di migliorare quindi l'interoperatività dei sistemi

Il primo accordo è funzionale all'affiancamento dei Comuni e mira a favorire la diffusione delle competenze necessarie per l'utilizzo delle procedure digitalizzate del portale *Impresainungiorno* nonché la realizzazione del catalogo del Sistema Informatico degli Sportelli unici.

La seconda invece, prevede di accompagnare le amministrazioni nella fase di adeguamento alle nuove regole tecniche.

In attesa di ulteriori sviluppi a livello nazionale sul tema dell'Agenda Semplificazione, è stata introdotta una specifica categoria nell'ambito degli obiettivi di performance della sottosezione 2.2. "Performance" allo scopo di individuare i risultati attesi delle principali semplificazioni in atto.

Sottosezione 2.2 - Performance

2.2 Performance - Relazione introduttiva

Tale ambito programmatico è predisposto secondo le logiche di performance management, di cui al capo II del decreto legislativo n. 150 del 2009. Esso è finalizzato, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia i cui esiti dovranno essere rendicontati nella relazione sulla performance di cui all'articolo 10, comma 1, lettera b), del predetto decreto legislativo. Questi obiettivi perseguono una serie di risultati ben definiti nel breve periodo all'interno di una strategia di lungo periodo delineata dall'Amministrazione e volta a perseguire valore pubblico.

Relazione introduttiva

Il processo di pianificazione prende avvio con la comunicazione da parte del Sindaco delle linee programmatiche di mandato al Consiglio Comunale, le quali rappresentano gli indirizzi strategici che l'Amministrazione intende perseguire nel corso del mandato stesso. Questi ultimi sono illustrati nel Documento Unico di Programmazione (DUP), dove vengono declinati in obiettivi strategici. In buona sostanza il DUP, sezione strategica e sezione operativa, è il documento che declina le linee programmatiche, espresse dalla componente politica dell'Amministrazione, in attività gestionale degli uffici, che viene attuata tramite modalità operative che guidano l'organizzazione ed il funzionamento degli uffici stessi e che sono garantite dalle risorse finanziarie correnti acquisibili e dagli investimenti da realizzare.

Il ciclo della Performance si articola nelle seguenti fasi:

- Individuazione degli obiettivi, sulla base degli obiettivi operativi del DUP, e loro assegnazione formale alla dirigenza da parte della Giunta;
- Individuazione degli indicatori di performance organizzativa di Ente;
- Assegnazione a tutto il personale, ai fini della valutazione della performance, degli obiettivi, oggetto di valutazione;
- Monitoraggio in corso di esercizio da parte della Giunta, del Nucleo di valutazione, del Direttore Generale, del Segretario Generale, dei Direttori e Dirigenti e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale a cura dell'Amministrazione Comunale, del Nucleo di Valutazione, del Direttore Generale, del Segretario Generale, dei Direttori e dei Dirigenti, ciascuno in funzione del proprio ambito;
- Utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

- Presentazione dei risultati alla Giunta, al Consiglio Comunale, nonché ai cittadini e agli utenti destinatari dei servizi, tramite la pubblicazione nel sito istituzionale del Comune.

Gli obiettivi di performance trovano espressione nella presente sotto-sezione, così strutturata:

- par. 2.2.1. Obiettivi Specifici. Contiene gli obiettivi di sviluppo (finalizzati alla realizzazione di «nuove» attività) e gli obiettivi di miglioramento (finalizzati al miglioramento e/o allo sviluppo di attività esistenti) dei centri di responsabilità dirigenziale (CDR).
- par. 2.2.2. Portafoglio dei Servizi. Contiene, per ogni centro di responsabilità dirigenziale, una scheda servizio che declina l'attività istituzionale ordinaria contenuta nel funzionigramma dell'Ente e in cui sono valorizzati, tramite specifici indicatori, gli standard di qualità previsti nelle carte di servizio, il rispetto dei tempi dei procedimenti, la digitalizzazione delle attività, la trasparenza amministrativa, lo svolgimento di indagini di gradimento e ogni altra attività afferente al singolo centro di responsabilità dirigenziale.
- par. 2.2.3. Performance organizzativa di Ente. Esprime, attraverso un proprio set di indicatori, il risultato conseguito nel suo complesso dall'Amministrazione e si articola in 4 dimensioni distinte (1-stato di salute finanziaria; 2-stato di salute organizzativa; 3-capacità di raggiungere i risultati programmati; 4-stato di salute dei servizi e valutazione partecipativa).

La presente sottosezione si chiude con il par. 2.2.4. Sistema di misurazione e valutazione della performance in cui è riportato il vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) nonché il par. 2.2.5 relativo al sistema incentivante con il richiamo alle disposizioni contrattuali per l'incentivazione dei dipendenti e dei dirigenti e l'opportunità di destinarvi specifiche risorse. Si ricorda che ciascun dirigente, titolare di elevata qualificazione, dipendente è associato ad uno o più obiettivi e/o indicatori sulla base del criterio di cui agli artt. 8 e 9 del D. Lgs. 150/09 e del sistema di valutazione di misurazione e valutazione della performance di cui al par. 2.2.4.

La presente sezione è stata elaborata tenendo conto che si tratta dell'ultimo anno della legislatura e quindi si tratta di dare ultima attuazione ai contenuti del programma di mandato. Si è inoltre tenuto conto anche degli ingenti investimenti finanziati dal Piano nazionale per la ripresa e la resilienza (PNRR) e dal Piano nazionale per gli investimenti complementari al PNRR (PNC) che al 31 dicembre 2023 risultano suddivisi in oltre 20 linee di investimento e 65 codici unici di progetto (CUP) per un totale di ca. 759,84 milioni di euro, incluse le ulteriori somme relative alla c.d. "revisione prezzi".

Gli obiettivi, definiti in correlazione con il nuovo DUP, sono stati elaborati cercando di contenerne il numero complessivo, come negli ultimi esercizi finanziari dove si è passati da n.651 obiettivi iniziali nell'esercizio 2013, a n.263 nel 2021, a n.245 nel 2022 e a n.238 nel 2023. Ad essi si affiancano le

Schede Servizio che rappresentano obiettivi di mantenimento degli standard di attività ordinaria di lavoro. Tutti gli obiettivi sono pianificati direttamente all'interno di un sistema informativo, integrato con i sistemi di gestione del bilancio e delle risorse umane. L'integrazione tra sistemi costituisce un punto di forza poiché consente il collegamento, all'interno degli obiettivi e delle schede servizio, delle risorse umane e finanziarie a essi collegate.

Ai sensi dell'art. 2 del DM 24 giugno 2022 sono esclusi dal PIAO gli adempimenti di carattere finanziario non inclusi nell'elenco di cui all'art. 6, comma 2, lettere da a) a g), del DL n. 80/21, e pertanto permane il PEG ai sensi dell'art. 169 del TUEL, documento distinto ma imprescindibilmente collegato ai contenuti del Piao. Con D.M. 25 luglio 2023 è stato aggiornato l'allegato 4/1 al d.lgs. n. 118 del 2011, principio contabile della programmazione, adeguando, tra l'altro, la disciplina concernente il DUP e il PEG a quella relativa al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) di cui all'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80. Tra le novità introdotte dal citato D.M. si introduce la distinzione tra "obiettivi di gestione", obiettivi generali di primo livello del PEG e "obiettivi specifici" di secondo livello del PIAO. Mentre gli "obiettivi di gestione" (PEG) sono definiti come obiettivi verso cui indirizzare le attività e coordinare le risorse nella gestione dei processi di erogazione di un determinato servizio e non devono più contenere la precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere né indicatori per il monitoraggio del loro raggiungimento, gli obiettivi specifici sono funzionali al conseguimento degli obiettivi della gestione e sono quelli di cui all'art 108 1c del Tuel e all'art. 10 del d.lgs. 165/01, ora assorbiti nella sezione 2.2. del presente PIAO.

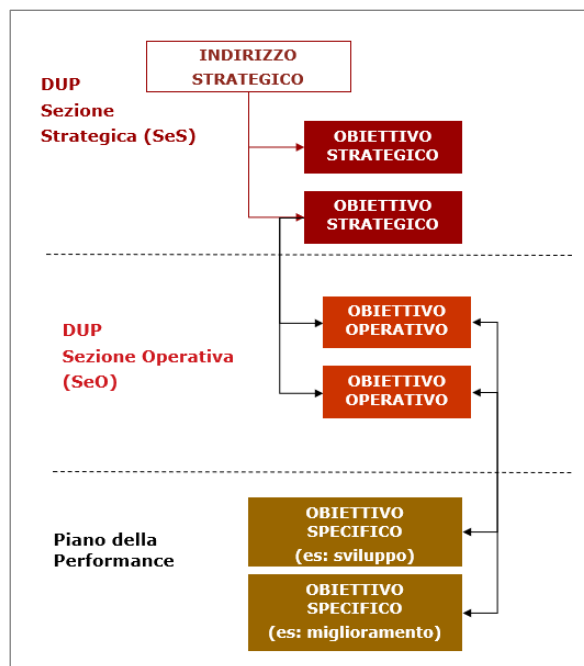
Il PEG 2024-2026 è stato approvato con DGC n. 49 del 27/02/2024.

Con l'attribuzione del PEG e del PIAO vengono quindi assegnate le risorse finanziarie, umane e strumentali al dirigente/responsabile, che sono di conseguenza abilitati ad attuare le varie azioni amministrativo/gestionali, compresa l'assunzione degli impegni di spesa per tutto il triennio di riferimento. Gli impegni di spesa e gli accertamenti di entrata possono essere collegati agli obiettivi cui si riferiscono e questo consente una rappresentazione immediata nel sistema dei flussi finanziari. Eventuali adeguamenti dei collegamenti tra risorse e obiettivi non costituiscono variazioni, rientrando nelle competenze gestionali dirigenziali.

In considerazione del fatto che il DUP individua nella sua sezione operativa i principali obiettivi di gestione, al momento della sua approvazione si considera formalizzata l'assegnazione degli obiettivi

ai Dirigenti in via provvisoria, così come condivisi e negoziati con il Direttore Generale (cf. nota del Direttore Generale Prot. n. 382223 del 01/02/24).

Un altro punto di forza della sezione performance del PIAO è la sua immediata riconducibilità alla pianificazione strategica. Gli obiettivi strategici di cui al DUP sono direttamente collegati, nel sistema, alla pianificazione sottostante secondo un modello ad albero che parte dagli indirizzi strategici, come rappresentato sotto. Alla base di tutto il processo vi è, come già detto in precedenza, il programma di mandato dell'Amministrazione.



2.2.1 Gli obiettivi specifici (sviluppo e miglioramento)

Il sistema di pianificazione degli obiettivi specifici dell'Ente distingue tra le seguenti tipologie:

- obiettivi di sviluppo finalizzati alla realizzazione di «nuove» attività;
- obiettivi di miglioramento finalizzati al miglioramento e/o allo sviluppo di attività esistenti dei centri di responsabilità dirigenziale (CDR);

Ogni Direzione propone obiettivi di sviluppo e miglioramento, strettamente collegati agli indirizzi strategici e agli obiettivi strategici e operativi del DUP, suddividendoli tra i centri di responsabilità (Direzione e Servizi) attribuiti alla stessa con la macrostruttura dell'Ente (c.d. obiettivi “*direzionali*”). Avremo invece *obiettivi “interdirezionali”*, quando per la loro attuazione vanno coinvolte altre Direzioni chiamate a svolgere attività che non siano di mero supporto. In tale caso la Direzione capofila provvederà a proporre gli obiettivi sotto un proprio centro di responsabilità coinvolgendo nella pianificazione le altre Direzioni partecipanti che dovranno avere nell'obiettivo una fase di propria responsabilità e/o un indicatore. Gli obiettivi interdirezionali, ai sensi del SMVP, sono ritenuti particolarmente qualificanti.

Ciascun obiettivo specifico contiene i seguenti elementi:

- *Anagrafica*. Contiene, tra l'altro, il titolo, il responsabile, la tipologia e la categoria PIAO nella quale declinare gli obiettivi tra le seguenti opzioni: accessibilità, semplificazione, pari opportunità ed equilibrio di genere, digitalizzazione, altro (ove non sia possibile individuare alcuna delle precedenti opzioni);
- *Testi*. Contiene la descrizione sintetica dell'obiettivo e il codice dell'obiettivo operativo del DUP a cui l'obiettivo è collegato;
- *Fasi*. Ciascun obiettivo si compone di varie fasi che servono a scandire la progressiva realizzazione dello stesso. Nel caso di obiettivi con fasi su più annualità avremo obiettivi “*pluriennali*”;
- *Indicatori*. Mentre l'obiettivo è il risultato che ci si prefigge di realizzare, gli indicatori sono ciò che si vuole misurare per poter dire se quel risultato sia stato raggiunto o meno. Il monitoraggio dell'obiettivo, fatto con la movimentazione dei valori degli indicatori inserendo il dato raggiunto, esprime una fotografia dell'andamento dell'obiettivo a quel determinato momento, definendone, annualmente a consuntivo, la % di realizzazione;

Nell' “*allegato 2.2.A*” gli obiettivi di sviluppo e miglioramento del Piano Performance proposti dalle Direzioni dell'Ente.

2.2.2 Il Portafoglio dei Servizi (Schede Servizio)

Tra i principi che il PIAO deve realizzare vi è quello "di misurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese". A partire dal 2022 la Direzione Generale, in accordo con il Nucleo di Valutazione, ha promosso delle azioni di semplificazione del sistema di pianificazione al fine di allineare il sistema di gestione degli obiettivi a tale principio. Tra le varie azioni implementate rientra la decisione di rappresentare le attività ordinarie in una sorta di "Portafoglio dei Servizi", quale evoluzione della dimensione della performance organizzativa di Ente denominata "Salute dei Servizi".

Questo Portafoglio dei Servizi è costituito dall'insieme delle "Schede Servizio" delle singole articolazioni della struttura amministrativa dell'Ente, che corrispondono ai centri di responsabilità dirigenziale. Ciascuna Scheda Servizio contiene indicatori che misurano l'attività istituzionale ordinaria come da funzionigramma, con particolare attenzione, tra l'altro, agli standard di qualità previsti nelle carte di servizio, alla trasparenza, ai tempi procedurali e alla digitalizzazione, permettendo in tal modo di monitorare la qualità dei servizi al di fuori del sistema degli obiettivi.

Ciascuna Scheda Servizio contiene i seguenti elementi:

- *Anagrafica*. Contiene, tra l'altro, la Direzione di riferimento, il centro di responsabilità e il soggetto responsabile;
- *Codice operativo DUP*. In quanto espressione dell'attività istituzionale dell'Ente, le Schede Servizio solitamente non sono collegate ad obiettivi operativi del DUP ma piuttosto all'indirizzo strategico di riferimento, in quanto più rappresentativo dell'attività svolta. In casi specifici, tuttavia, potrà essere presente il codice dell'operativo se la sua attuazione richiede azioni da parte del centro di responsabilità;
- *Testi*. Breve sintesi delle principali attività svolte alla luce delle funzioni attribuite dal funzionigramma;
- *Indicatori*. Esprimono mediante valori quantitativi l'attività ordinariamente svolta dagli uffici e, a differenza degli obiettivi specifici, i valori attesi degli indicatori sono indicati per il triennio di riferimento, quando ciò è possibile. All'interno della batteria potranno essere inseriti indicatori distinti per Elevata Qualificazione mediante utilizzo di apposito codice. Alcuni indicatori relativi ad attività trasversali sono stati inseriti in maniera uniforme su indicazione del Servizio Pianificazione Controllo e Statistica, in accordo con il Direttore Generale e con le Direzioni competenti per materia.

Nell' "*allegato 2.2.B*" le Schede Servizio proposte dalle Direzioni dell'Ente e nell' "*allegato 2.2.C*" l'albero della performance in cui gli obiettivi e le schede servizio sono agganciati agli indirizzi e obiettivi strategici del DUP.

2.2.3 La Performance Organizzativa

La Performance Organizzativa si misura a livello dell'Ente nel suo insieme ed è articolata in quattro dimensioni. Ai sensi del par. 2.1 del S.M.V.P. gli indicatori componenti le quattro dimensioni sono validati dal Nucleo di Valutazione e definiti dalla Giunta Comunale su proposta del Direttore Generale; mentre la metodologia di misurazione dei singoli aggregati è individuata dal Nucleo su proposta del Direttore Generale. La batteria degli indicatori 2024 ricalca l'impostazione del PIAO 2023-25 con alcuni affinamenti proposti dalle Direzioni per alcuni indicatori non più attuali che sono stati sostituiti mentre viene aggiornata la metodologia di misurazione dei valori degli indicatori di performance finanziaria per i quali, a consuntivo, saranno utilizzati gli ultimi dati disponibili, senza necessariamente attendere l'approvazione del rendiconto di gestione relativo all'annualità 2024. Tale metodologia è stata condivisa con il Nucleo di Valutazione durante la seduta dell'8 marzo 2023. L'articolazione delle dimensioni della performance organizzativa è, pertanto, quella che segue:

1. Stato di salute finanziaria: esprime lo stato delle risorse finanziarie e del loro impiego. Il suo peso % sul calcolo finale è il 20%. È composta da 18 indicatori la maggior parte dei quali sono tratti dal “Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio” previsto dall'art. 18-bis del d.lgs 118/2011 e aggiornato con DM del Ministero dell'Interno del 5 agosto 2022. Gli indicatori sono stati condivisi con la Direzione Risorse Finanziarie;
2. Stato di salute organizzativa: esprime lo stato di salute a livello organizzativo dell'Ente, con particolare attenzione allo stato delle risorse umane, alla promozione delle pari opportunità, al benessere organizzativo, allo stato di attuazione del lavoro agile e alla digitalizzazione di processi e servizi. Il suo peso % sul calcolo finale è il 10%. È composta da 31 indicatori di natura trasversale;
3. Capacità di raggiungimento dei risultati programmati: in questa dimensione l'ambito di misurazione è quello dell'efficacia dell'Amministrazione nel suo complesso, ovvero della sua capacità di attuare gli obiettivi che confluiscono nel Piano della Performance assorbito dal PIAO, che si calcola mediante un indicatore unico che rappresenta la % media di raggiungimento degli obiettivi. Dal 2023 la media è calcolata solo sulla % media di raggiungimento degli obiettivi di sviluppo e miglioramento del PIAO, dato che gli ex “obiettivi di sintesi” (divenute “schede servizio”) fanno parte della dimensione successiva. Il suo peso % sul calcolo finale è del 25%;
4. Stato salute Servizi e valutazione partecipativa: questa dimensione assorbe gli indicatori di valutazione partecipativa (indagini di gradimento e/o iniziative di partecipazione), oltre a contenere contiene i risultati in termini percentuali delle “schede servizio” del PIAO e una serie di indicatori con risultati di impatto – “outcome”. Gli indicatori complessivi delle tre tipologie sono 149. Il suo peso % sul calcolo finale è del 45% e il valore finale si calcola come media semplice tra i valori raggiunti di ciascuno dei 149 indicatori componenti la batteria.

Nell' “allegato 2.2.D” la batteria degli indicatori di performance organizzativa.

2.2.4 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

Il SMVP del Comune di Firenze è lo strumento metodologico che consente di misurare la Performance Organizzativa nonché la Performance Individuale del personale dirigente, del personale incaricato di elevata qualificazione e del personale non dirigenziale.

Il SMVP, in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, è adeguato annualmente, in sede di PIAO, previo parere del Nucleo di Valutazione¹, conservato in atti, ed è in linea con il quadro normativo nazionale e con l'assetto e la cultura organizzativa dell'Ente.

Esso rappresenta:

- uno strumento di supporto per coloro che saranno chiamati a valutare i collaboratori, nello spirito della valorizzazione e dello sviluppo delle capacità di ognuno, ed è stato progettato con la doppia finalità di individuare uno strumento che consenta di apprezzare e valorizzare le capacità dei collaboratori e di individuare eventuali criticità, al fine di migliorarle e di consentire una gestione trasparente e appropriata della valutazione, nel rispetto della normativa vigente;
- la condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance, ed elemento costitutivo del sistema per il riconoscimento delle progressioni economiche, per l'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché per il conferimento degli incarichi dirigenziali (art. 3 D. Lgs n. 150/2009).

Le dimensioni della valutazione individuate dal SMVP sono le seguenti:

- la performance organizzativa, che esprime il risultato conseguito nel suo complesso dall'Amministrazione e/o dalle unità/strutture organizzative;
- la performance individuale, che, declinata in coerenza con la Performance Organizzativa, misura il contributo fornito da ciascun individuo, in termini di risultato e di comportamenti agiti, al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

Le dimensioni della valutazione sopra individuate hanno un impatto diverso a seconda del ruolo assegnato.

La valutazione della performance organizzativa si misura attraverso la valutazione dell'Ente come struttura organizzativa nel suo complesso e si articola su più dimensioni, finanziaria, organizzativa, raggiungimento dei risultati programmati, salute dei servizi e valutazione partecipativa.

Quest'ultima dimensione rappresenta la performance dei servizi, comprensiva della valutazione partecipativa dell'utenza. In essa si concentrano più elementi: la qualità e quantità delle prestazioni erogate, il rispetto degli standard di qualità di cui alle Carte dei Servizi, il rispetto dei tempi di erogazione dei Servizi, la misurazione del livello di soddisfazione dell'utenza mediante l'esito delle indagini di gradimento e la partecipazione degli utenti nella progettazione delle attività e dei servizi dell'Ente. La dimensione "*Stato di salute dei servizi e valutazione partecipativa*" è misurata attraverso indicatori

¹ Rilasciato ai sensi dell'art. 31, comma 2, del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Firenze (Prot. n. 118616 del 21.12.2023 e n. 84400 dell'08.03.2024).

relativi alla percentuale media di raggiungimento delle schede servizio, all'esito delle indagini di gradimento e ai risultati di impatto "outcome".

La Performance individuale, come sopra indicato, misura il contributo fornito da ciascuna persona, in termini di risultato e di comportamenti agiti, al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione, ed è declinata in coerenza con la Performance Organizzativa attraverso:

- Obiettivi individuali e/o di gruppo, e/o legati a progetti/servizi
- Competenze/comportamenti messi in atto.

Le competenze indicano le caratteristiche intrinseche individuali, causalmente correlate ad una performance efficace o superiore in una mansione o situazione e valutabili sulla base di un criterio stabilito.

In linea con la cornice normativa e contrattuale attualmente vigente l'approccio per competenza funge da *trait d'union* tra le diverse leve di gestione delle risorse umane, dal reclutamento, piano dei fabbisogni, valutazione del personale, sviluppo professionale, formazione, organizzazione.

Considerando che ruoli organizzativi diversi richiedono competenze diverse, sono stati definiti i Dizionari specifici per personale dirigenziale, incaricati di Elevate Qualificazioni e personale non dirigenziale.

In sede di aggiornamento annuale le modifiche più significative hanno riguardato l'introduzione della penalizzazione per il personale dirigenziale in caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo relativo al rispetto dei tempi di pagamento (art. 4bis, comma 2, D.L. n. 13/2023, convertito in L. n. 41/2023) e la revisione delle competenze trasversali per il personale del comparto, a seguito del II Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 giugno 2023.

Nell' "allegato 2.2.E" il SMVP dell'Ente e i relativi allegati.

2.2.5 Il sistema incentivante

Il sistema incentivante di dipendenti e dirigenti risulta strettamente correlato agli esiti del sistema di misurazione e valutazione delle performance.

Per quanto concerne il personale con qualifica Dirigenziale, il contratto normativo decentrato della dirigenza, sottoscritto in data 31.12.2021, prevede che la retribuzione di risultato sia attribuita, sulla base della valutazione individuale della performance conseguita, in applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) vigente. Con l'aggiornamento annuale del SMVP, contenuto in questa sottosezione 2.2 (Performance) al par 2.2.4, cui si rinvia, è stato anche recepito l'art. 4bis, comma 2, D.L. n. 13/2023, convertito in L. n. 41/2023, in base al quale le amministrazioni pubbliche, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, devono assegnare ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni, i quali devono essere valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento.

Sono inoltre previsti altri istituti incentivanti, tra cui:

- il differenziale sulla retribuzione di risultato riconosciuto alle valutazioni più elevate;
- il riconoscimento dell'indennità di risultato sugli incarichi ad interim;
- la previsione di specifiche forme di incentivazione (es. incentivi avvocatura o recupero evasione tributaria).

Per il personale non dirigente, il contratto integrativo del 29/12/2023, appena sottoscritto a seguito del nuovo CCNL 16 novembre 2022, conferma la destinazione alla produttività generale di almeno il 70% delle risorse variabili disponibili del Fondo Risorse Decentrate. Nel rispetto dei principi di selettività e di meritocrazia, il premio incentivante è distribuito in modo proporzionale agli esiti individuali del processo di misurazione e di valutazione delle performance realizzato secondo il SMVP adottato dall'Amministrazione, distinguendo per ciascun dipendente i risultati conseguiti come performance organizzativa e come performance individuale. Non è pertanto consentita l'attribuzione generalizzata dei compensi per produttività sulla base di automatismi comunque denominati. Oltre all'incentivazione economica correlata al sistema di valutazione, altri istituti concorrono ad integrare il sistema incentivante offerto ai dipendenti, in coerenza con il CCNL:

- il premio ai migliori, come integrazione al premio incentivante per i dipendenti che hanno conseguito le migliori prestazioni;
- le progressioni economiche orizzontali riconosciute sulla base di un sistema di selezione che tiene conto principalmente degli esiti del sistema di valutazione;
- gli incarichi di Elevata Qualificazione ai Funzionari

- il sistema delle indennità di responsabilità finalizzate a riconoscere anche economicamente ruoli e responsabilità conferite ai dipendenti nello svolgimento delle mansioni assegnate, in correlazione con l'assetto organizzativo delle strutture e al sistema degli obiettivi assegnati;
- il riconoscimento di specifiche forme di incentivazione previste per legge (ad esempio gli incentivi per le funzioni tecniche, incentivi avvocatura, compensi per rilevazioni statistiche...)

In merito alle risorse destinabili al salario accessorio, entrambi i contratti collettivi nazionali di dirigenza e comparto prevedono che l'amministrazione possa destinare risorse ai relativi fondi in correlazione alle proprie scelte organizzative e gestionali. Si riportano i riferimenti contrattuali.

L'art 57 c 2 lett e) del CCNL 17.12.2020 relativo al personale dirigenziale dell'Area delle Funzioni Locali per il triennio 2016-2018 prevede la facoltà di ciascun Ente di integrare le risorse del fondo per la posizione e il risultato dei Dirigenti con *risorse autonomamente stanziare dagli enti per adeguare il Fondo alle proprie scelte organizzative e gestionali, in base alla propria capacità di bilancio*. L'art 79 c 2 lett c) del CCNL 16.11.2022 del personale non dirigente del Comparto Funzioni Locali per il triennio 2019-2021 prevede che gli Enti possano destinare al fondo per il salario accessorio *risorse finalizzate ad adeguare le disponibilità del Fondo sulla base di scelte organizzative, gestionali e di politica retributiva degli enti*.

Tale voce si aggiunge per il comparto alle altre di natura variabile sempre specificate all'art 79 commi 2 e 3; si riporta per esteso il riferimento contrattuale:

c 2. Gli enti possono altresì destinare al Fondo le seguenti ulteriori risorse, variabili di anno in anno:

a) risorse di cui all'art. 67, comma 3, lettere a), b), c), d), f), g), j), k) del CCNL 2105.2018;

b) un importo massimo corrispondente all'1,2 % su base annua, del monte salari dell'anno 1997, relativo al personale destinatario del presente CCNL, ove nel bilancio dell'ente sussista la relativa capacità di spesa;

c) risorse finalizzate ad adeguare le disponibilità del Fondo sulla base di scelte organizzative, gestionali e di politica retributiva degli enti, anche connesse ad assunzioni di personale a tempo determinato, ove nel bilancio sussista la relativa capacità di spesa; in tale ambito sono ricomprese le risorse di cui all'art. 98, comma 1, lett. c) del presente CCNL; in relazione alla finalità di cui alla presente lettera, le Camere di Commercio possono definire anche obiettivi legati ai processi di riorganizzazione e di fusione, derivanti dalla riforma di cui al D. lgs. n. 219/2016;

d) delle eventuali somme residue, dell'anno precedente, accertate a consuntivo, derivanti dall'applicazione della disciplina dello straordinario di cui all'art. 14 del CCNL 1.04.1999;

c 3. In attuazione di quanto previsto dall'art. 1, comma 604 della L. n. 234/2021 (Legge di bilancio 2022), con la decorrenza ivi indicata, gli enti possono incrementare, in base alla propria capacità di bilancio, le risorse di cui al comma 2, lett. c) e quelle di cui all'art. 17, comma 6, di una misura complessivamente non superiore allo 0,22 per cento del monte salari 2018. Tali risorse, in quanto

finalizzate a quanto previsto dall'articolo 3, comma 2, del D.L. n. 80/2021, non sono sottoposte al limite di cui all'art. 23, comma 2 del D. lgs. n. 75/2017

Unico vincolo alla quantificazione di tali risorse consiste nella relativa copertura finanziaria.

Le sfide che l'Amministrazione Comunale dovrà affrontare nei prossimi mesi di fine mandato saranno cruciali per il raggiungimento degli obiettivi preposti, con le ricadute positive previste sul sistema città, per la sua economia, per i cittadini.

Molti sono i progetti strategici che marcheranno il futuro e con esso lo sviluppo economico e sociale della città e dell'intera area metropolitana, come numerosi sono gli interventi infrastrutturali di mobilità, in grado di incidere positivamente sulla qualità della vita dei cittadini migliorando ad esempio la conciliazione dei tempi di vita/lavoro, il livello dei servizi che una città meno frenetica, meno impattante sull'ambiente indubbiamente può avere nel quotidiano ma anche in un'ottica di medio lungo periodo e molti altri sono i progetti finalizzati a ridurre il gap di genere e a ridurre le disuguaglianze.

Molti dei progetti sono finanziati da risorse del PNRR e del PON METRO REACT. Questo richiede due considerazioni. La prima attiene alla qualità del lavoro di programmazione e progettazione che è stata svolta perché a tali finanziamenti si accede tramite bandi che ne giudicano la fattibilità, la sostenibilità e la compatibilità con i programmi europei cui sono ispirati. La seconda considerazione riguarda invece i tempi di realizzazione e quindi fruibilità delle opere. Ci sono delle scadenze inderogabili da rispettare pena la perdita del finanziamento. Ciò significa che le limitazioni chieste ai cittadini hanno una durata definita e contenuta nel tempo che trova la sua compensazione nei benefici a favore della collettività. Ciò da un punto di vista organizzativo comporta un duplice impegno: il rispetto di tempi serrati per la realizzazione ma al contempo la garanzia del perseguimento di risultati performanti in termini di qualità dei risultati conseguiti e dei servizi offerti.

La macchina amministrativa nel suo insieme è chiamata dunque a dare il massimo impegno per l'attuazione delle strategie delineate con gli indirizzi di mandato, e per la realizzazione e gestione di un numero corposo di interventi fondamentali per il futuro di questa città delineati negli obiettivi.

Per la mole dei progetti in corso, risulta considerevole l'impegno che viene richiesto a tutti i dipendenti per il conseguimento dei livelli di performance definiti nei presenti atti di programmazione. A fronte di ciò l'Amministrazione ritiene di dover valorizzare, nel rispetto dei requisiti e dei limiti stabiliti dalle norme vigenti, tutte le risorse destinabili al fondo dei Dirigenti e del personale del Comparto Funzioni Locali.

Viene conferito pertanto mandato alla Direzione Risorse Umane di procedere a costituire secondo tale indirizzo i Fondi del salario accessorio per i dipendenti del Comparto e della dirigenza, nei limiti delle proprie capacità di bilancio e previa verifica del rispetto dei limiti stabiliti dalle disposizioni normative e contrattuali in materia, e di avviare le relative sessioni negoziali.

Sottosezione 2.3 - Rischi corruttivi e trasparenza

Premessa

La presente sottosezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza¹, contiene la strategia di prevenzione della corruzione del Comune di Firenze in una logica di continuo miglioramento nel processo di gestione del rischio corruttivo e di massimo coinvolgimento di tutti i soggetti interessati.

Tale strategia si esplica principalmente nella mappatura dei processi e dei relativi eventi rischiosi, nell'analisi del rating di rischio sia dei processi che degli eventi, nell'individuazione, programmazione ed elaborazione delle misure di mitigazione del rischio, sia a carattere generale che specifico e nel monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione di tali misure.

1. Il contesto di riferimento

La prima fase del processo di gestione del rischio è quella relativa all'analisi del contesto, attraverso la quale ottenere le informazioni necessarie a comprendere come il rischio corruttivo possa verificarsi all'interno dell'Amministrazione per le specificità dell'ambiente in cui essa opera in termini di strutture territoriali e di dinamiche sociali, economiche e culturali o per le caratteristiche organizzative interne.

Per quanto riguarda il contesto interno si rimanda alla relativa sezione del presente PIAO; in questa sede acquisisce rilievo il dettaglio dei collegamenti tra le attività e gli obiettivi della presente sottosezione con la performance.

Nella Sezione Strategica del DUP 2024-2026 sono individuati gli “*Indirizzi e obiettivi strategici*” di mandato, collegati ad essi, nel primo volume della Sezione Operativa del DUP, sono definiti gli obiettivi operativi, classificati per missioni e programmi.

I temi dell'anticorruzione e della trasparenza sono stati trattati come segue:

a) all'**obiettivo strategico 13.1 “Attuare un Comune efficiente e partecipato”** sono collegati gli obiettivi operativi della Direzione Segreteria Generale e Affari Istituzionali n. 13.1.16 e 13.1.33:

- sviluppare azioni per la trasparenza e la lotta alla corruzione anche attraverso l'implementazione di sistemi informativi nel rispetto di una visione privacy-compliance in materia di protezione dei dati personali;
- potenziare i processi di digitalizzazione e conservazione dei flussi documentali, per garantire la qualità dei servizi erogati e l'adeguata informazione al cittadino;

¹ Il Piano di Prevenzione della Corruzione è confluito nella Sezione n. 2 “Valore pubblico, Performance e Anticorruzione” del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) dell'Ente e nello specifico nella presente sottosezione di programmazione a seguito del D.L. n. 80 del 9.6.2021, convertito con modificazioni dalla Legge n. 113 del 6.8.2021, e del DM n.132 del 30.6.2022

e l'obiettivo operativo della Direzione Avvocatura n. 13.1.31:

- continuare a perseguire azioni tese a promuovere, anche ai fini della prevenzione della corruzione, la cultura della legalità e buone prassi, traducibili in linee guida/vademecum, tesi a semplificare gli adempimenti complementari all'attività istituzionale dell'Avvocatura civica.

b) all'**obiettivo strategico 3.1 "Educare alla cittadinanza nella sua integrazione sociale"** è collegato l'obiettivo operativo della Direzione Istruzione n. 3.1.13:

- ampliare l'offerta formativa con iniziative, in area musicale, artistica, delle lingue straniere, dell'attività motoria, dell'educazione ambientale ed altro, attivando collaborazioni su progetti educativi ulteriori rispetto a quelli previsti nel progetto "Le Chiavi della Città" che coinvolge le scuole di ogni ordine e grado di Firenze e che viene dettagliato nel paragrafo n.9 del presente documento relativo anche alle azioni di sensibilizzazione.

In attuazione di quanto sopra si riporta di seguito l'elenco degli obiettivi di ulteriore dettaglio, più precisamente individuati nella sezione 2.2 *Performance* del presente PIAO, che si riferiscono:

- alla Predisposizione della Sezione anticorruzione del PIAO e realizzazione delle relative attività e all' Anticorruzione trasparenza e controlli, entrambi di competenza della Direzione Segreteria Generale e Affari Istituzionali con la partecipazione, per quanto concerne alcune attività, della Direzione Risorse umane e del Servizio Partecipate, Associazioni, Fondazioni e altri organismi in controllo pubblico;
- alla Formazione connessa alle Aree di rischio della Direzione Avvocatura, che si prefigge di continuare a realizzare azioni tese a promuovere, anche ai fini della prevenzione della corruzione, la cultura della legalità e buone prassi attraverso linee guida/vademecum;
- al progetto "Le chiavi della città" della Direzione Istruzione.

Si precisa che l'inadempimento degli obblighi previsti dalla presente sottosezione e dalla normativa vigente, costituisce elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale e di eventuale responsabilità per danno all'immagine dell'Amministrazione ed è comunque valutato ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale e organizzativa dei responsabili.

È nella competenza del Direttore Generale e del Servizio Pianificazione Controllo e Statistica, vigilare anche per il 2024 affinché le azioni previste all'interno della presente sottosezione del Piano, in particolare quelle che necessitano di specifico monitoraggio, trovino adeguata evidenza e valorizzazione nella sottosezione performance.

In aggiunta è opportuno richiamare l'introduzione, a partire dalle annualità precedenti, dei seguenti indicatori dedicati alla misurazione della performance a livello di ente:

- Qualità atti: atti qualitativamente buoni (senza rilievi a seguito di controllo) – valore atteso 65%;
- Grado di copertura della formazione in tema di anticorruzione e trasparenza – valore atteso 90%;
- Indice di trasparenza del sito web (completezza sezioni pubblicate in amministrazioni trasparente) – valore atteso 100%.

1.1 Analisi del contesto esterno

Il livello internazionale ed europeo

Contestualizzare a livello internazionale la lotta alla corruzione muove dal tentativo di individuare l'entità del fenomeno nel modo più preciso possibile, nonostante i numeri e il contesto territoriale globale. L'associazione Transparency International², quale principale soggetto di riferimento nel settore, ha elaborato alcuni indici internazionali per valutare la percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica, in Paesi di tutto il mondo.

L'indice di Percezione della Corruzione (CPI) di Transparency International classifica i Paesi in base al livello di corruzione percepita nel settore pubblico attraverso l'impiego di 13 strumenti di analisi e di sondaggi rivolti ad esperti provenienti dal mondo del business. Il punteggio finale è determinato in base ad una scala che va da 0 (alto livello di corruzione percepita) a 100 (basso livello di corruzione percepita).

Nell'anno 2023³ l'Italia si colloca al 42° posto nella classifica globale dei 180 paesi presi in esame e al 17° posto tra i 27 paesi dell'Unione Europea con un CPI pari a 56 come nel 2022.

² <https://www.transparency.it/>

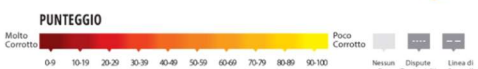
³ I risultati e i dati relativi al CPI 2023 sono stati presentati il 30.01.2024 durante la conferenza organizzata da Transparency International Italia.

INDICE PERCEZIONE CORRUZIONE 2023

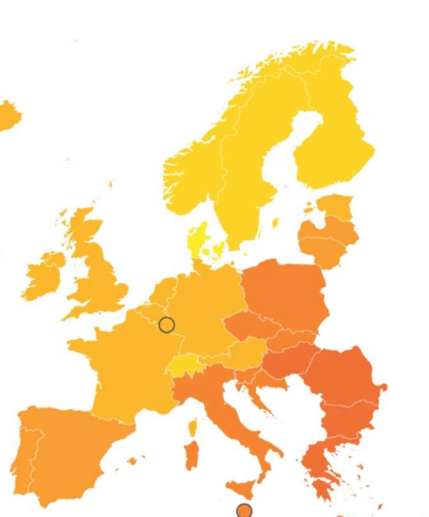
EUROPA OCCIDENTALE & UNIONE EUROPEA

65/100

PUNTEGGIO MEDIO



*The designation employed and the presentation of material on this map follow the UN practice to the best of our knowledge and as of January 2024. They do not imply the recognition of any government or the part of Transparency International concerning the legal status of any country, territory, city or area or its sovereignty, or concerning the delimitation of its international boundaries.



PUNTEGGIO PAESE	
90	Denmark
87	Finland
84	Norway
82	Sweden
82	Switzerland
79	Netherlands
78	Germany
78	Luxembourg
77	Ireland
76	Estonia
72	Belgium
72	Iceland
71	Austria
71	France
71	United Kingdom
61	Lithuania
61	Portugal
60	Latvia
60	Spain
57	Czechia
56	Italy
56	Slovenia
54	Poland
54	Slovakia
53	Cyprus
51	Malta
50	Croatia
49	Greece
46	Romania
45	Bulgaria
42	Hungary

#CPI2023

www.transparency.it

This work from Transparency International (2024) is licensed under CC BY-ND 4.0

Come dichiarato dal presidente di Transparency International Italia, il consolidamento del punteggio conferma l'Italia nel gruppo dei Paesi europei più impegnati sul fronte della trasparenza e del contrasto alla corruzione, un risultato che è anche frutto dell'applicazione di alcune misure normative adottate in materia di whistleblowing e di appalti pubblici.

Il CPI elaborato da Transparency International per l'anno 2023 dimostra, tuttavia, che in Europa gli sforzi per combattere la corruzione sono fermi o in diminuzione in più di tre quarti dei Paesi. Dall'edizione 2023 del CPI emerge, infatti, che dal 2012 su 31 Paesi valutati, solo 6, tra cui l'Italia, hanno migliorato il loro punteggio, mentre 8 hanno registrato una diminuzione.

Come si legge nella nota di Transparency International Italia: “Con un punteggio medio di 65 su 100, l'Europa occidentale e l'Unione Europea rimane la regione con il punteggio più alto nell'Indice di Percezione della Corruzione (CPI), ma l'efficacia delle misure anticorruzione continua a essere compromessa dall'indebolimento dei sistemi di controlli e contrappesi sui vari poteri”.

Nel 2023 la Commissione europea ha proposto misure per rafforzare gli strumenti a disposizione degli Stati membri dell'UE per combattere la corruzione. Tra queste, una Direttiva Anticorruzione volta ad armonizzare le norme giuridiche di tutti gli Stati membri contro i reati di corruzione, irrobustire le sanzioni penali ed ampliare le misure a disposizione delle forze dell'ordine per tali illeciti.

Occorre comunque sottolineare come vent'anni dopo l'adozione della Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione, il progresso rimane limitato: il CPI 2023 rivela che in più di un decennio la maggior parte dei Paesi ha fatto pochi progressi nell'affrontare la corruzione del settore pubblico. Oltre i due terzi dei Paesi ottengono un punteggio inferiore a 50 su 100: più dell'80% della popolazione mondiale vive in Paesi con un CPI al di sotto della media globale di 43.

A livello globale, nel CPI 2023, la Danimarca rimane al vertice con 90 punti, seguita dalla Nuova

Zelanda con 87 punti e dalla Finlandia con 85 punti, segue la Norvegia con 84 e Singapore con 83. In coda alla classifica troviamo la Somalia con 11 punti, il Venezuela, la Siria e il Sud Sudan con 13 punti, e lo Yemen con 16 punti.

La media globale rimane invariata per il dodicesimo anno consecutivo: nell'ultimo decennio, 28 Paesi hanno compiuto progressi significativi, mentre 35 hanno subito un peggioramento.

Il livello nazionale e regionale

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, nell'ambito della strategia Europea NextGenerationEU (NGEU) e l'European Green Deal, continuano ad essere gli strumenti principali della ripresa sociale ed economica dell'Italia, che si trova ad affrontare forti cambiamenti dovuti alle riforme connesse agli impegni assunti per superare il periodo di crisi derivante dalla pandemia, oggi reso ancor più problematico dagli eventi bellici in corso.

In considerazione dell'ingente flusso di denaro a disposizione e delle deroghe alla legislazione ordinaria, introdotte per esigenze di celerità nella realizzazione di molti interventi, diventa ancora più necessario il rafforzamento dell'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione per evitare che i risultati attesi con l'attuazione del PNRR siano vanificati da eventi corruttivi, senza tuttavia incidere sullo sforzo volto alla semplificazione e alla velocizzazione delle procedure amministrative.

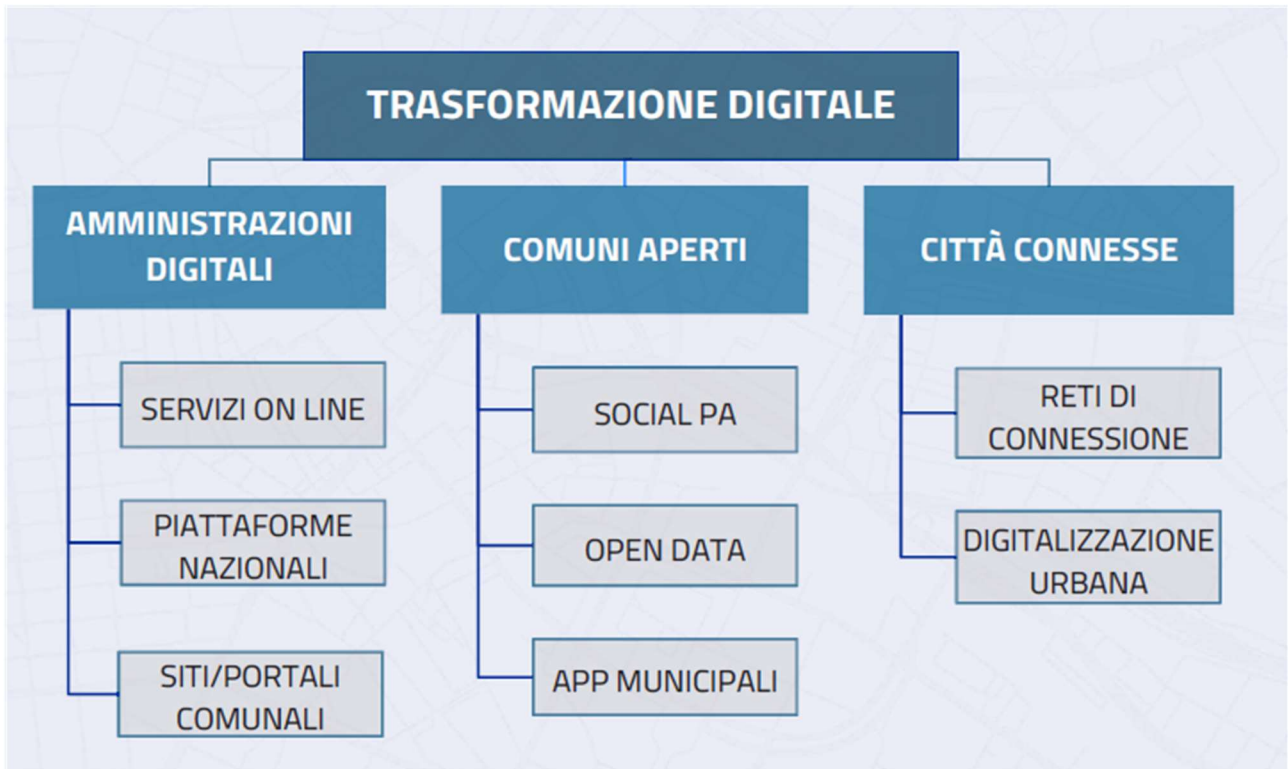
Il principale strumento si sostanzia nel miglioramento della capacità amministrativa a livello centrale e locale, attraverso il rafforzamento dei processi di selezione, formazione e promozione dei dipendenti pubblici e la semplificazione e digitalizzazione delle procedure amministrative.

Un rilievo particolare è riconosciuto alla forte espansione dei servizi digitali, negli ambiti dell'identità, dell'autenticazione, della sanità e della giustizia ossia la c.d. "sburocratizzazione" per ridurre i costi e i tempi che attualmente gravano su imprese e cittadini.

In tale ottica di promozione e sviluppo delle tecnologie digitali rileva l'attività svolta dalla società di servizi e consulenza del Gruppo Digital360 Forum PA (FPA), specializzata in relazioni pubbliche, comunicazione istituzionale, formazione e accompagnamento al cambiamento organizzativo e tecnologico delle pubbliche amministrazioni e dei sistemi territoriali, che ogni anno, dal 2012, stila un rapporto annuale, chiamato ICity Rank, sulle Smart City in Italia, redigendo una classifica sull'evoluzione dei centri urbani verso città più intelligenti. La classifica si fonda su diversi indicatori che rispondono ai bisogni dei cittadini, premiando le città più inclusive, più vivibili, più capaci di promuovere lo sviluppo, adattandosi ai cambiamenti.

Laddove, fino al 2022, l'analisi si era incentrata sul percorso di trasformazione digitale delle città italiane, la soluzione di rottura adottata a partire dal 2023 ha portato all'individuazione di tre distinte

macro-aree (Amministrazioni digitali, Comuni aperti e Città connesse) sulle quali incentrare focus e relativa indagine, ritenute maggiormente rappresentative sia del dato aggregato che dell'effettivo valore di una classifica che, in relazione ai 108 capoluoghi di Italia presi in analisi, ha voluto attribuire a ciascun indicatore un «punteggio» collegato alla distanza da un valore obiettivo, soppesando il ruolo di ciascun indicatore in base alla sua rilevanza in ciascuna dimensione.



Area Amministrazioni digitali: indicativa della dimensione dell'accesso digitale all'attività amministrativa da parte dell'utenza urbana attraverso le funzionalità rese operative nei siti comunali nonché dell'adozione delle piattaforme nazionali per l'autenticazione e per i pagamenti. Area da quest'anno comprensiva del livello di utilizzo dello strumento di autenticazione tramite CIE (come da raccomandazione, in termini di misura, richiesta dal P.N.R.R.).

In relazione a detto indice, Firenze è risultata la prima città tra i capoluoghi metropolitani presenti e la terza, in senso assoluto, dietro a Cremona e Siena.

GRADUATORIA (*) INDICE ICR-AMMINISTRAZIONI DIGITALI 2023					
RANK	COMUNE	PUNTEGGIO/100	RANK	COMUNE	PUNTEGGIO/100
1	Cremona	87	21	Bologna	71
2	Siena	82	21	Rimini	71
3	Firenze	81	21	Venezia	71
3	Pistoia	81	25	Ferrara	70
5	Lodi	79	25	Imperia	70
5	Perugia	79	25	Livorno	70
7	Bergamo	78	28	Andria	69
7	Cesena	78	28	Cagliari	69
9	Milano	77	28	Ravenna	69
10	Modena	76	28	Verona	69

Area Comuni aperti: la graduatoria è indicativa di quale e quanta disponibilità di informazioni sia a disposizione dell'utenza tramite canali social, applicativi e open data.

L'indice è una media pesata di 17 indicatori rispetto ai quali la presenza nei social media (Twitter (X)-Youtube-Facebook-Instagram) e la diffusione di open data e strumenti cartografici pesano entrambe per il 40%, rilevando le app municipali per il residuo 20%.

Da rimarcare come, in ambito nazionale, la quota di copertura dal 2017 al 2023 sia passata dal 61% al 92%.

GRADUATORIA (*) INDICE ICR-COMUNI APERTI 2023					
RANK	COMUNE	PUNTEGGIO/100	RANK	COMUNE	PUNTEGGIO/100
1	Firenze	87	17	Cesena	71
2	Torino	86	17	Lecce	71
3	Bologna	84	17	Vicenza	71
4	Milano	83	20	Bari	70
4	Roma Capitale	83	20	Cagliari	70
6	Bergamo	80	20	Cremona	70
7	Genova	79	20	Monza	70
8	Reggio Emilia	78	24	Verbania	69
8	Trento	78	25	Treviso	68
10	Modena	77	26	Livorno	67

Firenze ha raggiunto il punteggio massimo 87/100 seguita da altri quattro capoluoghi metropolitani (Torino, Bologna, Milano e Roma).

Area città connesse: misura il grado di interscambio tra reti di comunicazione, sensoristica e device personali ad essi collegabili al fine di incrementare le conoscenze, la capacità di decisione (data driven decision) e l'attuazione delle decisioni stesse da parte dell'utenza (anche attraverso l'internet of

things). L'indice è una media pesata di 10 indicatori, a loro volta ottenuti a partire dalla rilevazione di 36 variabili tra cui: diffusione di wifi pubblico, reti mobili, cablatura, rete semaforica, piattaforme smartcity.

In questa particolare classifica, nella quale non ancora standardizzata è la conoscenza e classificazione degli strumenti più complessi, Firenze si colloca al quarto posto di una successione molto serrata che vede come capofila la città metropolitana di Bologna, seguita da quelle di Milano e Cagliari.

GRADUATORIA (*) INDICE ICR-CITTÀ CONNESSE 2023					
RANK	COMUNE	PUNTEGGIO/100	RANK	COMUNE	PUNTEGGIO/100
1	Bologna	92	17	Napoli	74
2	Milano	91	19	La Spezia	73
3	Cagliari	90	19	Perugia	73
4	Firenze	87	19	Reggio Emilia	73
5	Venezia	84	22	Verona	72
6	Padova	83	22	Vicenza	72
6	Torino	83	24	Novara	71
8	Trento	82	24	Parma	71
9	Bergamo	81	26	Mantova	70
10	Bari	80	27	Pescara	69

Sulla base della media dei tre indici, Firenze si conferma come città ad alto livello di digitalizzazione (cosiddetta Città plus) dietro soltanto a Bergamo nella media combinata, attestandosi al primo posto tra le città metropolitane, in linea, con i risultati del 2022.

Raggruppamenti dei Comuni in base ai livelli combinati dei punteggi (*)				
	CITTA' PLUS (3 top ten)	2 top ten, 1 alto	2 alto, 1 top ten	3 alti, no top ten
Altamente digitali	Bergamo	BOLOGNA	CAGLIARI	Monza
	FIRENZE	GENOVA	Cremona	Parma
	MILANO	TORINO	Padova	Vicenza
	Modena	Trento	ROMA CAPITALE	
		VENEZIA		

Il 27% delle risorse del PNRR sono dedicate alla transizione digitale, sviluppata lungo due assi principali: la banda ultra-larga e la trasformazione della P.A. in chiave digitale.

A fronte di queste ed almeno fino al 2026, la Pubblica Amministrazione è chiamata a rispondere a livello Comunitario del raggiungimento dei target imposti (527 scadenze suddivise in 314 milestone e 213 target). Una sfida che, se correttamente affrontata nel suo complesso, non potrà avere altro se non ricadute positive per l'intero sistema Paese negli anni a venire.

Con riferimento alla **dimensione regionale** ed ai fenomeni corruttivi e di criminalità organizzata in Toscana, il 16 dicembre 2022 si è tenuta la presentazione della ricerca realizzata dalla Scuola Normale Superiore di Pisa in attuazione dell'accordo tra la Scuola e la Regione Toscana⁴ che esamina l'evoluzione di tali fenomeni individuandone le principali dinamiche di sviluppo e riproduzione criminale alla luce delle perduranti condizioni di crisi economico-sociale riconducibili oltre che alla trascorsa emergenza sanitaria anche al difficile contesto internazionale.

Gli episodi emersi nel 2021 confermano le specificità territoriali della proiezione criminale delle mafie nazionali e transnazionali nel territorio regionale, ossia la c.d. "variante" toscana. Alcune dinamiche di riproduzione criminale restano prevalenti: una presenza pulviscolare di soggetti e investimenti criminali sul territorio regionale; forme organizzative reticolari e tendenzialmente poco strutturate; una forte vocazione imprenditoriale che si esprime nel mercato piuttosto che nei territori attraverso attività di riciclaggio e, in maniera più limitata, attraverso imprese mafiose con sede legale stabile nella regione.

Sono state 8.206 le segnalazioni di operazioni sospette di riciclaggio registrate in Toscana nel 2021 (+22,6% rispetto al 2020), con la Toscana che diventa l'ottava regione italiana per il loro numero e Firenze che è la prima realtà in Toscana. Rispetto agli scorsi anni, sono tre le province toscane (Pisa, Firenze e Siena) che rientrano tra le prime trenta su scala nazionale per tasso di segnalazioni. Per quanto riguarda l'analisi dei fenomeni corruttivi in Toscana⁵ nel rapporto vengono individuati 39 episodi di potenziale corruzione. Prendendo in considerazione gli ultimi sei anni, emerge che quasi un terzo delle vicende emerse presenta i tratti tipici della "corruzione sistemica" in quanto

⁴ Il rapporto ha descritto una sintesi aggregata dei dati degli ultimi sei anni relativi ai fenomeni corruttivi, avendo come obiettivi: 1) la raccolta di una base informativa aggiornata, ampia e oggettiva comprendendo le fonti istituzionali e i dati disponibili; 2) analisi degli andamenti dei fenomeni mafiosi e corruttivi su base annua; 3) individuazione di indicatori che misurino la vulnerabilità del territorio e di determinati settori, così da poter leggere i segnali di rischio; 4) elaborazione di strumenti di supporto all'attività dell'Amministrazione nei diversi livelli di governo locale.

Fonte: <https://www.regione.toscana.it/-/progetto-di-analisi-e-ricerca-sui-fenomeni-corruttivi-e-di-criminalita-organizzata-in-toscana>.

⁵ Lo studio si è avvalso di tre principali base dati: 1) statistiche giudiziarie 2) lanci stampa dell'ANSA come raccolti e codificati secondo il progetto C.E.C.O.; 3) rassegna stampa regionale e fonti giudiziarie quando disponibili Fonte: VI Rapporto 2021 cit.

caratterizzati da un ampio numero di attori coinvolti e un elevato radicamento dei corrispondenti meccanismi di regolazione delle pratiche occulte. Circa la metà dei casi invece, riguarda la “corruzione consuetudinaria” praticata cioè regolarmente in ambiti più circoscritti di attività politico amministrativa e con un numero limitato di attori coinvolti che trovano nella reiterazione dei contratti l’opportunità di maturare stabili relazioni fiduciarie. Un terzo dei casi infine è riconducibile alla cosiddetta “corruzione occasionale”.

Per l’anno 2021, diminuiscono anche se di poco (da 3.777 a 3.659) i procedimenti per reati contro la Pubblica Amministrazione ponendo la Toscana all’11° posto su scala nazionale, mentre per peculato è la seconda regione in Italia. Sono invece quintuplicati gli episodi di corruzione generica, essendo passati da 5 del 2020 ai 26 del 2021 e rappresentano circa il 67% dei casi emersi in regione. Si registra un aumento significativo di episodi nell’attività contrattuale pubblica, confermandosi pertanto come l’area più sensibile al rischio corruzione con un’incidenza maggiore del settore degli appalti per opere pubbliche.

Nel corso del 2021 nel caso toscano sono gli imprenditori che dominano la scena quali attori privati dei fenomeni corruttivi, in aumento sia in termini assoluti che percentuali (presenti nel 48,7% dei casi). Numerose vicende emerse negli ultimi sei anni indicano lo slittamento del “baricentro” negoziale degli scambi occulti a favore di attori privati, professionisti e imprenditori.

Le direttrici di intervento per la mitigazione del rischio dell'inquinamento dei processi decisionali da parte dei fenomeni corruttivi attengono alla trasparenza integrale di ogni spesa e acquisto pubblico, alla valorizzazione ed estensione delle buone pratiche come la vigilanza collaborativa con l'ANAC, alla formazione del personale e non solo sotto l'aspetto tecnico, ma anche sotto quello dell'etica professionale improntata alla prevenzione di fenomeni di malamministrazione, all'uso di procedure accelerate, ma senza abdicare ai controlli e al rafforzamento degli stessi anche e soprattutto nella fase successiva sulla qualità finale dei lavori, servizi e forniture acquisiti, al rafforzamento ed estensione degli strumenti di prevenzione diffusa e di controllo sociale degli abusi di potere come le consultazioni pubbliche, il monitoraggio e l'accesso civico.

2. Soggetti e ruoli della strategia di prevenzione della corruzione e della trasparenza

La strategia di prevenzione della corruzione e di attuazione degli obblighi di trasparenza nel comune di Firenze si attua attraverso la sinergia e la collaborazione tra una pluralità di soggetti, tutti chiamati a gestire e prevenire il rischio corruttivo, ciascuno sotto gli aspetti della rispettiva competenza e senza alcuna deresponsabilizzazione.

Gli organi di indirizzo politico

Nell'ambito degli organi di indirizzo politico, i soggetti interessati sono:

- il *Sindaco*, quale soggetto chiamato a designare il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT);
- la *Giunta*, quale organo collegiale competente ad adottare il PIAO e dunque anche la sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" e i suoi aggiornamenti, nonché ad adottare tutti gli atti di indirizzo di carattere generale che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione;
- l'*Assessore delegato*⁶;
- il *Consiglio Comunale*, nello svolgimento della sua funzione istituzionale di indirizzo e di controllo.

Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)

Il RPCT del Comune di Firenze è il Segretario Generale⁷, le cui funzioni in materia di prevenzione della corruzione consistono in:

- predisporre e proporre alla Giunta la sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" all'interno del PIAO per la sua adozione entro il 31 gennaio di ogni anno⁸ nonché definire procedure appropriate per la selezione e formazione dei dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione;
- vigilare sul funzionamento e sull'osservanza di quanto previsto nella sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", con particolare riferimento al monitoraggio sullo stato di attuazione delle misure ivi previste;
- promuovere la collaborazione di tutti i soggetti coinvolti nella gestione del rischio corruttivo, sollecitando un costante apporto attivo da parte di tutti i soggetti ed in particolare da parte dei dirigenti;
- segnalare all'organo di indirizzo e all'organismo indipendente di valutazione le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e indicare agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- seguire direttamente l'istruttoria relativa alle segnalazioni di illeciti con riferimento al c.d.

⁶ È attribuita all'Assessore Federica Giuliani la delega in tema di legalità, in particolare "Organizzazione e personale, patrimonio non abitativo, efficienza amministrativa, rapporti con le confessioni religiose, cultura della memoria e della legalità, toponomastica (decreto del Sindaco n. 59 del 04.07.2022). Inoltre, è attribuita all'Assessora Benedetta Albanese la delega "Casa, lavoro, formazione professionale, diritti e pari opportunità, **sicurezza urbana**" (decreto del Sindaco n. 73 del 26.10.2020) ed all'Assessore Stefano Giorgetti la delega alle "Grandi infrastrutture, mobilità e trasporto pubblico locale, **Polizia Municipale**" (decreto del Sindaco n. 34 del 03.06.2019).

⁷ Decreto del Sindaco di nomina del Segretario Generale n. 10 del 29.02.2024 e decreto del Sindaco n.11 del 6.3.2024 di nomina del Segretario Generale quale Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

⁸ ex art. 7 e 8 del DM n. 132 del 30.6.2022.

whistleblowing.

Come responsabile della trasparenza svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'Amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, al Direttore Generale, al Nucleo di Valutazione, all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio procedimenti disciplinari, i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione; inoltre, controlla e assicura la regolare attuazione dell'accesso civico.

Il responsabile della protezione dei dati (RPD)

Dal 25 maggio 2018 è pienamente applicabile in tutti gli Stati membri il Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla loro libera circolazione (GDPR). Il Regolamento, pur confermando concetti già noti nell'ordinamento italiano, introduce alcune rilevanti novità tra cui meritano una particolare attenzione le seguenti: a) l'istituzione della figura del responsabile della protezione dei dati che, per il Comune di Firenze, è stato individuato in base alla convenzione stipulata con la Città metropolitana il 15 gennaio 2020; b) un nuovo approccio incentrato sulla responsabilizzazione dei soggetti che trattano i dati, in ragione del quale il Comune di Firenze, con Deliberazione di Giunta n. 186 del 22 maggio 2018, ha individuato nei Dirigenti i sub-titolari dei trattamenti afferenti al proprio assetto organizzativo. Con delibera di Giunta n. 411 del 10.09.2019 il Comune ha approvato il nuovo regolamento sulla "*Privacy - Ordinamento degli uffici e dei servizi comunali: criteri e modalità organizzative in materia di trattamento dei dati personali*", in attuazione della normativa di recepimento del GDPR di cui al D.lgs. n. 196/2003, come modificato dal D.lgs. n. 101/2018.

Il Responsabile dell'inserimento e dell'aggiornamento dati della stazione appaltante (RASA)

Il RASA, nella persona, del Direttore della Direzione Gare, Appalti e Partecipate⁹ è responsabile dell'aggiornamento annuale dei dati nell'Anagrafe unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) una volta abilitato nel sito dell'Autorità Nazionale Anticorruzione secondo le modalità operative indicate nel comunicato del Presidente ANAC del 28 ottobre 2013.

Il Direttore Generale

Il Direttore Generale provvede ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo

⁹ Si veda determinazione dirigenziale n. 9260 del 28.11.2019.

dell'ente, secondo le direttive impartite dal Sindaco e sovrintende alla gestione dell'Ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza. Inoltre, è competente a ricevere le comunicazioni dei dirigenti sulla sussistenza di conflitti di interesse, anche potenziali (art. 6 co. 6 del Codice di comportamento dei dipendenti del comune di Firenze approvato con D.G. n. 12 del 26.01.2021).

Il Nucleo di Valutazione (NdV)

Il NdV e gli altri organismi di controllo interno, nella loro funzione di organismi indipendenti di valutazione, partecipano al processo di gestione del rischio e considerano i rischi e le azioni inerenti alla prevenzione della corruzione nello svolgimento dei compiti ad essi attribuiti. Il NdV svolge compiti propri connessi all'attività anticorruzione nel settore della trasparenza: monitora il funzionamento complessivo del sistema della trasparenza e integrità; promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità; utilizza le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione della performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati ed esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento adottato dall'Amministrazione.

L'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD)

L'UPD svolge i procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza, provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria e partecipa alle procedure di aggiornamento del Codice di comportamento.

I dirigenti

I dirigenti, per il settore di competenza, svolgono attività informativa nei confronti del RPCT e dell'autorità giudiziaria, partecipano al processo di gestione del rischio, propongono le misure di prevenzione, assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione delle misure anti corruttive predisposte dalla sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO, adottano le misure gestionali e organizzative, nei limiti dei poteri ad essi conferiti, quali la sospensione e rotazione del personale o l'avvio di procedimenti disciplinari e decidono sui casi di conflitti di interesse che vedono coinvolto il proprio personale; osservano e applicano le misure previste dal PIAO e concorrono direttamente nella sua attuazione assicurando il pieno coinvolgimento della propria unità organizzativa. Promuovono, inoltre, la cultura della legalità e le buone prassi, anche mediante lo strumento della formazione del personale.

Per quanto riguarda la Trasparenza, i dirigenti controllano e assicurano la regolare attuazione dell'accesso civico, collaborano nell'adempimento degli obblighi di pubblicazione, garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge, garantiscono infine l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, la provenienza e la riutilizzabilità delle informazioni pubblicate. Tali competenze devono essere necessariamente coniugate con quelle riconducibili alla normativa sulla protezione dei dati sopra richiamata, per la quale i dirigenti sono titolari dei dati detenuti presso le unità organizzative da essi dirette.

Si ricorda che l'inadempimento degli obblighi sopra richiamati, costituisce elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale e di eventuale responsabilità per danno all'immagine dell'Amministrazione ed è comunque valutato ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale e organizzativa dei responsabili.

I titolari di incarichi di Elevata Qualificazione¹⁰ (E.Q.)

Nell'ambito delle deleghe ricevute, i responsabili di E.Q. sono chiamati a partecipare al processo di gestione del rischio, ad osservare le misure contenute nella sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO, ad assicurare l'osservanza del Codice di comportamento, segnalare le situazioni di illecito e di malamministrazione al proprio dirigente ed i casi di conflitto di interessi che li riguardano personalmente. Inoltre, i titolari di incarichi di E.Q. sono tenuti a garantire la massima collaborazione al dirigente di riferimento e al RPCT nell'attuazione delle disposizioni e misure contenute nella presente sottosezione.

I referenti per la Trasparenza

I Referenti per la Trasparenza, individuati da ogni Direttore fra i propri collaboratori, si pongono come interfaccia tra la Direzione di appartenenza e il RPCT per la raccolta e tempestiva pubblicazione dei dati e per migliorare la circolazione delle informazioni e la qualità dei dati stessi. L'elenco dei referenti per la trasparenza è riportato nella intranet del comune di Firenze.

I dipendenti

I dipendenti sono chiamati a partecipare al processo di gestione del rischio, ad osservare le misure contenute nella presente sottosezione e nel Codice di comportamento ed a segnalare le situazioni di personale conflitto di interessi al proprio dirigente.

¹⁰ Si veda CCNL Funzioni Enti Locali 2019-2021 sottoscritto il 16.11.2022.

I collaboratori

I collaboratori a qualsiasi titolo dell'Amministrazione osservano le misure contenute nella presente sottosezione del PIAO. In particolare, ai collaboratori o consulenti con qualsiasi tipologia di contratto o incarico a qualsiasi titolo conferito, nonché ai collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni, servizi o opere, la cui attività è svolta nell'ambito del rapporto delle stesse con il comune di Firenze, con particolare riguardo a coloro che svolgono la loro attività all'interno delle strutture comunali, si applica il Codice di comportamento dei dipendenti del Comune di Firenze, con i relativi diritti e obblighi.

L'unità incaricata dell'autovalutazione del rischio di frode – PON Metro

Al fine della realizzazione delle operazioni previste dal Programma Operativo Nazionale Città Metropolitane, è stato predisposto, secondo la metodologia canonica di mappatura dei processi e della correlata ponderazione dei rischi ad essa associati, lo strumento di autovalutazione dei rischi di frode e la relazione sull'autovalutazione del rischio di frode, aggiornati periodicamente.

La composizione del gruppo di lavoro che ha redatto il suddetto documento è stata approvata dall'Agenzia per la coesione territoriale e ne fanno parte: il responsabile dell'Organismo Intermedio (OI) per la Città di Firenze individuato nel Direttore Generale, che svolge le funzioni di supervisore nel procedimento sulla autovalutazione del rischio di frode e il Dirigente del Servizio Ricerca Finanziamenti e PON Metro, del cui supporto si avvale l'OI per il procedimento sopra richiamato.

3. L'attività di controllo successivo di regolarità amministrativa

L'attività di controllo successivo di regolarità amministrativa disciplinata all'art. 15, comma 5, del Regolamento sul sistema dei controlli interni, è preordinata a dare un contributo al miglioramento della redazione degli atti e a un più efficace svolgimento dei procedimenti amministrativi. Tale attività, concretamente svolta da un gruppo di lavoro a supporto del Segretario Generale costituito fin dal 2015 e modificato nel corso degli anni successivi, è riportata nelle direttive generali inviate a tutte le Direzioni e pubblicate nella intranet, cui si aggiungono gli esiti specifici dell'istruttoria degli atti relativi a tutte le Direzioni dell'Ente.

Con il ricorso all'estrazione casuale degli atti contenuti e gestiti in diversi sistemi applicativi (come Atti.Co, Sigepro e Gespra), di cui viene dato dettagliato conto successivamente, vengono coperte tutte le aree di rischio mappate.

Ad oggi l'attività di controllo successivo di regolarità amministrativa si svolge secondo modalità ormai consolidate con riferimento a un campione estratto casualmente sulla totalità degli atti dirigenziali contenuti nei vari sistemi applicativi di gestione degli atti dell'Ente.

Con riferimento all'attività di controllo relativa agli atti prodotti nel corso del 2022 occorre sottolineare, come previsto dalla direttiva del Segretario Generale relativa al secondo quadrimestre 2021 prot. n.11044 del 12.1.2022, che l'invio degli esiti delle istruttorie alle singole Direzioni è passato da una cadenza quadrimestrale ad una cadenza trimestrale, con lo scopo di corrispondere in maniera più adeguata e definitiva ad una duplice esigenza: da un lato quella di aumentare la frequenza dei controlli sugli atti emessi nel corso dell'anno di riferimento e consegnare alle Direzioni dell'Ente i referti contenenti gli esiti delle istruttorie condotte sui singoli atti estratti con cadenza più ravvicinata; dall'altro l'esigenza, di pari rilievo, di trarre indicazioni generali dagli esiti dell'attività di controllo successivo di regolarità amministrativa, che possono senz'altro risultare più produttive ed efficaci se realizzate avendo un quadro di riferimento più ampio, pari agli atti controllati nell'arco di un semestre. Le direttive sono pertanto diventate due all'anno.

La base di riferimento per l'estrazione continua ad essere costituita dagli atti afferenti alla singola Direzione, tuttavia, al fine di rendere coerentemente distribuita l'attività di controllo su tutte le unità organizzative dell'ente, una volta conclusa l'estrazione relativa al quarto trimestre, viene realizzata un'ulteriore estrazione relativamente a quei Servizi per i quali non è stato assoggettato a controllo neppure un atto nei trimestri precedenti. La selezione consiste nell'estrazione di un atto afferente al Servizio¹¹.

Riepilogo dei controlli degli atti da applicativo Atti.Co.

Gli esiti dell'attività di controllo successivo di regolarità amministrativa, dal primo semestre 2015 al terzo trimestre 2022 sono riportati nei precedenti piani anticorruzione/sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza.

Di seguito vengono sintetizzati i dati relativi all'attività di controllo svolta nel periodo dal quarto trimestre 2022 al terzo trimestre 2023.

Le verifiche effettuate per il controllo successivo di regolarità amministrativa sugli atti adottati nel quarto trimestre 2022 hanno riguardato un campione di n. 80 atti su un totale di 3.412 determinazioni dirigenziali esecutive presenti nel sistema Atti.co. nel periodo 1.10.2022- 31.12.2022 (2,34% di atti controllati sul totale degli atti).

Si riporta di seguito la suddivisione degli atti estratti per materia, area di rischio e Direzione:

Controlli per materia		Area di rischio
Contratti e convenzioni	40	C. Affidamento lavori, servizi e forniture
Patrimonio e locazioni	18	F. Gestione entrate, spese e patrimonio
Personale	6	P. Acquisizione e progressione del personale

¹¹ Si veda nota Segretario generale prot. n. 252992 del 30.9.2020.

Incarichi	0	IN. Incarichi e nomine
Contenzioso	2	AL. Affari legali e contenzioso
Autorizzazioni e sospensioni	7	PP. Provvedimenti ampliati sfera giuridica del destinatario privi di effetto economico diretto
Provvedimenti sanzionatori	4	CS. Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni
Contributi	2	PC. Provvedimenti ampliati sfera giuridica del destinatario con effetto economico diretto
Partecipate	0	PA. Società, fondazioni, istituzioni
Atti generali di gestione del Territorio	0	GT. Governo del Territorio
Temi istituzionali/vari	1	==
Totale atti quarto trimestre 2022		80

Controlli per Direzione			
Ambiente	10	Sistema tramviario metropolitano	1
Attività Economiche e Turismo	3	Patrimonio Immobiliare	5
Avvocatura	1	Segreteria Generale e Affari Istituzionali	1
Corpo Polizia Municipale	5	Risorse Umane	4
Cultura e Sport	5	Servizi Territoriali e Protezione civile	1
Struttura autonoma del Consiglio	1	Servizi Sociali	7
Gare, appalti e partecipate	3	Servizi Tecnici	11
Direzione Generale	2	Sistemi Informativi	2
Istruzione	5	Urbanistica	2
Risorse Finanziarie	2	Ufficio del Sindaco	4
Infrastrutture di Viabilità e mobilità	5		
Totale atti quarto trimestre 2022		80	

Ai sensi di quanto disposto con direttiva del Segretario Generale prot. n. 252992 del 30.09.2020, si è proceduto, a conclusione delle estrazioni degli atti relative all'anno 2022, all'ulteriore estrazione casuale relativamente a quei Servizi per i quali non fosse stato assoggettato a controllo neppure un atto nell'anno 2022. La selezione in tal caso si riferisce ad n. 1 atto afferente al singolo Servizio. La verifica ha riguardato un campione di n. 9 atti su un totale di 310 determinazioni dirigenziali esecutive presenti nel sistema Atti.Co.

Si riporta di seguito la suddivisione degli atti estratti per materia e area di rischio:

Controlli per materia		Area di rischio
Contratti e convenzioni	4	C. Affidamento lavori, servizi e forniture
Patrimonio e locazioni	3	F. Gestione entrate, spese e patrimonio
Personale	-	P. Acquisizione e progressione del personale
Incarichi	-	IN. Incarichi e nomine
Contenzioso	1	AL. Affari legali e contenzioso
Autorizzazioni e sospensioni	1	PP. Provvedimenti ampliati sfera giuridica del destinatario privi di effetto economico diretto
Provvedimenti sanzionatori	-	CS. Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni
Contributi	-	PC. Provvedimenti ampliati sfera giuridica del destinatario con effetto economico diretto

Partecipate	-	PA. Società, fondazioni, istituzioni
Atti generali di gestione del Territorio	-	GT. Governo del Territorio
Temi istituzionali/varî		==
Totale atti estrazione aggiuntiva anno 2022		9

Le verifiche effettuate per il controllo successivo di regolarità amministrativa sugli atti adottati nel primo trimestre 2023 hanno riguardato un campione di n. 61 atti su un totale di 2.492 determinazioni dirigenziali esecutive presenti nel sistema Atti.Co., nel periodo 1° gennaio 2023 – 31 marzo 2023 (2,44 % di atti controllati sul totale degli atti).

Si riporta di seguito la suddivisione degli atti estratti per materia, area di rischio e Direzione:

Controlli per materia		Area di rischio
Contratti e convenzioni	18	C. Affidamento lavori, servizi e forniture
Patrimonio e locazioni	9	F. Gestione entrate, spese e patrimonio
Personale	7	P. Acquisizione e progressione del personale
Incarichi	0	IN. Incarichi e nomine
Contenzioso	6	AL. Affari legali e contenzioso
Autorizzazioni e sospensioni	7	PP. Provvedimenti ampliati sfera giur.
Provvedimenti sanzionatori	10	CS. Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni
Contributi	2	PC. Provvedimenti ampliati sfera giur.
Partecipate	2	PA. Società, fondazioni, istituzioni
Atti generali di gestione del Territorio	0	GT. Governo del Territorio
Temi istituzionali/varî		==
Totale atti primo trimestre 2023		61

Controlli per Direzione			
Ambiente	10	Sistema Tramviario Metropolitan	1
Attività Economiche e Turismo	2	Patrimonio Immobiliare	4
Avvocatura	1	Segreteria Generale e Affari Istituzionali	1
Corpo Polizia Municipale	3	Risorse Umane	4
Cultura e Sport	2	Servizi Territoriali Integrati	1
Struttura autonoma del Consiglio	1	Servizi Sociali	6
Direzione Generale	1	Servizi Tecnici	7
Direzione Gare, appalti e partecipate	3	Sistemi Informativi	1
Istruzione	3	Urbanistica	2
Risorse Finanziarie	2	Ufficio del Sindaco	3
Infrastrutture di Viabilità e Mobilità	3		
Totale atti primo trimestre 2023			61

Le verifiche effettuate per il controllo successivo di regolarità amministrativa sugli atti adottati nel secondo trimestre 2023 hanno riguardato un campione di n. 72 atti su un totale di 2.975 determinazioni dirigenziali esecutive presenti nel sistema Atti.Co., nel periodo 1° aprile - 30 giugno 2023 (2,42 % di atti controllati sul totale degli atti).

Si riporta di seguito la suddivisione degli atti estratti per materia, area di rischio e Direzione:

Controlli per materia		Area di rischio
Contratti e convenzioni	29	C. Affidamento lavori, servizi e forniture
Patrimonio e locazioni	16	F. Gestione entrate, spese e patrimonio
Personale	5	P. Acquisizione e progressione del personale
Incarichi	0	IN. Incarichi e nomine
Contenzioso	2	AL. Affari legali e contenzioso
Autorizzazioni e sospensioni	5	PP. Provvedimenti ampliativi sfera giur.
Provvedimenti sanzionatori	12	CS. Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni
Contributi	1	PC. Provvedimenti ampliativi sfera giur.
Partecipate	1	PA. Società, fondazioni, istituzioni
Atti generali di gestione del Territorio	0	GT. Governo del Territorio
Temi istituzionali/varî	1	====
Totale atti secondo trimestre 2023		72

Controlli per Direzione			
Ambiente	11	Infrastrutture di Viabilità e Mobilità	3
Attività Economiche e Turismo	2	Patrimonio Immobiliare	6
Avvocatura	1	Segreteria Generale e Affari Istituzionali	1
Corpo Polizia Municipale	6	Risorse Umane	4
Cultura e Sport	4	Servizi Territoriali Integrati	1
Consiglio Comunale	1	Servizi Sociali	5
Direzione Generale	2	Servizi Tecnici	9
Direzione Gare, appalti e partecipate	3	Sistemi Informativi	2
Istruzione	3	Urbanistica	2
Risorse Finanziarie	1	Ufficio del Sindaco	3
Sistema Tramviario Metropolitano	2		
Totale atti secondo trimestre 2023			72

Le verifiche effettuate per il controllo successivo di regolarità amministrativa sugli atti adottati nel terzo trimestre 2023 hanno riguardato un campione di n. 58 atti su un totale di 2.558 determinazioni dirigenziali esecutive presenti nel sistema Atti.Co., nel periodo 1° luglio 2023 – 30 settembre 2023 (2,26 % di atti controllati sul totale degli atti).

Si riporta di seguito la suddivisione degli atti estratti per materia, area di rischio e Direzione:

Controlli per materia		Area di rischio
Contratti e convenzioni	23	C. Affidamento lavori, servizi e forniture
Patrimonio e locazioni	13	F. Gestione entrate, spese e patrimonio
Personale	3	P. Acquisizione e progressione del personale
Incarichi	0	IN. Incarichi e nomine
Contenzioso	2	AL. Affari legali e contenzioso
Autorizzazioni e sospensioni	6	PP. Provvedimenti ampliativi sfera giur.
Provvedimenti sanzionatori	7	CS. Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni
Contributi	0	PC. Provvedimenti ampliativi sfera giur.
Partecipate	1	PA. Società, fondazioni, istituzioni
Atti generali di gestione del Territorio	0	GT. Governo del Territorio
Temi istituzionali/varî	3	====
Totale atti terzo trimestre 2023		58

Controlli per Direzione			
Ambiente	9	Infrastrutture di Viabilità e Mobilità	3
Attività Economiche e Turismo	2	Patrimonio Immobiliare	4
Avvocatura	1	Segreteria Generale e Affari Istituzionali	1
Corpo Polizia Municipale	4	Risorse Umane	3
Cultura e Sport	3	Servizi Territoriali e Protezione civile	1
Consiglio Comunale	1	Servizi Sociali	5
Direzione Generale	1	Servizi Tecnici	8
Direzione Gare, appalti e partecipate	2	Sistemi Informativi	1
Istruzione	3	Urbanistica	1
Risorse Finanziarie	2	Ufficio del Sindaco	2
Sistema Tramviario Metropolitano	1		
Totale atti terzo trimestre 2023			58

Riepilogo dei controlli degli atti da applicativi GESPRO e SIGEPRO

Gli esiti dell'attività di controllo successivo di regolarità amministrativa, dal 2016 al terzo trimestre 2022, con riferimento agli applicativi di gestione atti inerenti alla Direzione Attività economiche e turismo (applicativo SIGEPRO) e la Direzione Urbanistica (applicativo GESPRO), sono riportati nei precedenti piani anticorruzione/sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza¹².

Di seguito vengono sintetizzati i dati relativi all'attività di controllo svolta nel periodo dal quarto trimestre 2022 al terzo trimestre 2023.

Le verifiche effettuate sugli atti adottati nel quarto trimestre 2022 hanno riguardato un campione pari all'1% sia degli atti emessi dalla Direzione Attività Economiche e Turismo, riguardanti autorizzazioni e concessioni, contenuti nell'applicativo SIGEPRO e corrispondenti a n. 6 atti su un totale pari a 536, sia degli atti emessi in materia di edilizia contenuti nell'applicativo GESPRO, per un totale di n. 10 atti su 853. In relazione alla Direzione Attività Economiche e Turismo si precisa che a fronte dei 6 atti estratti, 2 atti si riferiscono a mere comunicazioni, per cui l'istruttoria è stata condotta sui restanti 4 atti, pertanto, il totale degli atti controllati è pari a 14 su un totale di 1.389 atti di entrambi gli applicativi.

Di seguito il riepilogo:

Controlli – 4° trimestre 2022		Area di rischio
Urbanistica (da GESPRO)	10	GT. Governo del territorio
Attività Economiche e Turismo (da SIGEPRO)	2	PC./PP. Provvedimenti ampliativi sfera giuridica
Attività Economiche e Turismo (da SIGEPRO)	2	CS. Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni
Totale atti	14	

¹² Si vedano le indicazioni contenute nell'atto organizzativo del Segretario Generale prot. n. 264010 del 29 agosto 2016, come successivamente integrato con atto del Segretario Generale prot. n. 77587 del 7 marzo 2017.

I medesimi controlli sono stati effettuati su un campione pari all'1% sia degli atti emessi nel primo trimestre 2023 dalla Direzione Attività Economiche e Turismo, riguardanti autorizzazioni e concessioni, contenuti nell'applicativo SIGEPRO e corrispondenti a n. 4 atti su un numero totale di 390, sia degli atti emessi in materia di edilizia contenuti nell'applicativo GESPRO, per un totale di n. 8 atti su 593.

In relazione alla Direzione Attività Economiche e Turismo si precisa che a fronte dei 4 atti estratti, 1 atto si riferisce a una mera comunicazione, per cui l'istruttoria è stata condotta sui restanti 3 atti, pertanto, il totale degli atti controllati è pari a 11 su un totale di 983 atti di entrambi gli applicativi.

Di seguito il riepilogo:

Controlli – 1° trimestre 2023		Area di rischio
Urbanistica (da GESPRO)	8	GT. Governo del territorio
Attività Economiche e Turismo (da SIGEPRO)	2	PC./PP. Provvedimenti ampliativi sfera giuridica
Attività Economiche e Turismo (da SIGEPRO)	1	CS. Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni
Totale atti	11	

Per quanto riguarda il secondo trimestre 2023, i controlli sono stati effettuati su un campione pari all'1% sia degli atti emessi dalla Direzione Attività Economiche e Turismo, riguardanti autorizzazioni e concessioni, contenuti nell'applicativo SIGEPRO e corrispondenti a n.8 atti su un numero totale di 744, sia degli atti emessi in materia di edilizia contenuti nell'applicativo GESPRO, per un totale di n. 7 atti su 475. In relazione alla Direzione Attività Economiche e Turismo si precisa che a fronte degli 8 atti estratti, n.1 atto si riferisce a una mera comunicazione per cui l'istruttoria è stata condotta sui restanti 7 atti; pertanto, il totale degli atti controllati è pari a 14 su un totale di 1.219 atti di entrambi gli applicativi.

Di seguito il riepilogo:

Controlli – 2° trimestre 2023		Area di rischio
Urbanistica (da GESPRO)	7	GT. Governo del territorio
Attività Economiche e Turismo (da SIGEPRO)	6	PC./PP. Provvedimenti ampliativi sfera giuridica
Attività Economiche e Turismo (da SIGEPRO)	1	CS. Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni
Totale atti	14	

Per quanto riguarda infine il terzo trimestre 2023, i controlli sono stati effettuati su un campione pari all'1% sia degli atti emessi dalla Direzione Attività Economiche e Turismo, riguardanti autorizzazioni e concessioni, contenuti nell'applicativo SIGEPRO e corrispondenti a n.4 atti su un numero totale di

371, sia degli atti emessi in materia di edilizia contenuti nell'applicativo GESPRO, per un totale di n. 7 atti su 458, pertanto il totale degli atti controllati è pari a 11 su un totale di 1.350 atti di entrambi gli applicativi.

Di seguito il riepilogo:

Controlli – 3° trimestre 2023		Area di rischio
Urbanistica (da GESPRO)	7	GT. Governo del territorio
Attività Economiche e Turismo (da SIGEPRO)	4	PC/PP. Provvedimenti ampliativi sfera giuridica
Totale atti	11	

Riepilogo dei controlli degli atti relativi alla realizzazione del PON Metro

Con riferimento agli atti relativi al PON Metro, gli esiti dell'attività di controllo successivo di regolarità amministrativa, condotta secondo i criteri riepilogati nella nota prot. n. 286549 del 18.09.2017 a firma della Dott.ssa Alessandra Barbieri, Dirigente del Servizio Europrogettazione e Ricerca Finanziamenti PON Metro della Direzione Generale, sono riportati nei precedenti piani anticorruzione/sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza per il periodo dal secondo semestre 2017 al terzo trimestre 2022.

Di seguito vengono sintetizzati i dati relativi all'attività di controllo svolta nel periodo dal quarto trimestre 2022 al terzo trimestre 2023.

Sono stati estratti per il quarto trimestre 2022 n. 3 atti relativi al PON Metro su un totale di n. 150 atti.

Di seguito il riepilogo:

Controlli 4°trimestre 2022		Area di rischio
Contratti e convenzioni	3	C. Contratti

Si precisa che con l'ordinaria estrazione degli atti dal sistema Atti.co. sono stati estratti n.3 atti relativi al PON Metro che vanno ad aggiungersi ai 3 sopra richiamati, per un totale pari a n.6 atti.

Per il primo trimestre 2023 sono stati estratti n. 2 atti relativi al PON Metro su un totale di n. 87 atti, secondo i medesimi criteri indicati nella nota protocollo sopra richiamata e in particolare:

Controlli 1°trimestre 2023		Area di rischio
Contratti e convenzioni	2	C. Contratti

Si precisa che con l'ordinaria estrazione degli atti dal sistema Atti.co son stati estratti n. 3 atti relativo al PON Metro che vanno ad aggiungersi ai 2 sopra richiamati, per un totale pari a n. 5 atti.

Per il secondo trimestre 2023 sono stati estratti n. 3 atti relativi al PON Metro su un totale di n. 116 determinazioni dirigenziali, secondo i medesimi criteri sopra richiamati e in particolare:

Controlli 2° trimestre 2023		Area di rischio
Contratti e convenzioni	3	C. Contratti

Si precisa che con l'ordinaria estrazione degli atti dal sistema Atti.co sono è stato estratto n. 1 atto relativo al PON Metro che va ad aggiungersi ai 3 sopra richiamati, per un totale pari a n. 4 atti.

Per il terzo trimestre 2023 sono stati estratti n. 3 atti relativi al PON Metro su un totale di n. 105 determinazioni dirigenziali, secondo i medesimi criteri sopra richiamati e in particolare:

Controlli 3° trimestre 2023		Area di rischio
Contratti e convenzioni	3	C. Contratti

Si precisa che con l'ordinaria estrazione degli atti dal sistema Atti.co sono stati estratti n. 2 atti relativi al PON Metro che vanno ad aggiungersi ai 3 sopra richiamati, per un totale pari a n. 5 atti.

Inoltre, facendo riferimento a quanto previsto nel PIAO approvato con deliberazione di Giunta n. 203 del 09.05.2023 che al paragrafo 4 ha previsto che a partire dall'annualità 2023 l'ordinaria attività di controllo successivo di regolarità amministrativa venga estesa alle determinazioni dirigenziali che hanno per oggetto la realizzazione di interventi finanziati con il PNRR, si è proceduto all'estrazione casuale di un campione di atti pari a n. 5 per trimestre, a decorrere da gennaio 2023, su un totale di atti collegati a finanziamenti con PNRR pari a n. 227. Poiché n. 1 atto era già stato estratto nell'estrazione generale delle determinazioni, i nuovi atti estratti relativi al PNRR sono risultati essere pari a n. 9.

Si riporta di seguito la suddivisione degli atti estratti per materia, area di rischio e Direzione con riferimento a primo e al secondo trimestre 2023:

Controlli per materia		Area di rischio
Contratti e convenzioni	8	C. Affidamento lavori, servizi e forniture
Patrimonio e locazioni	1	F. Gestione entrate, spese e patrimonio
Tot. atti primo semestre 2023		9

Controlli per Direzione		
Cultura e Sport	1	
Infrastrutture di Viabilità e mobilità	1	
Servizi Tecnici	6	
Sistemi informativi	1	
Tot. atti primo semestre 2023		9

Con riferimento al terzo trimestre 2023 i controlli sono stati effettuati su un campione pari a n. 5 atti su un totale di determinazioni relative a finanziamenti con fondi PNRR pari a n. 99.

Si riporta di seguito la suddivisione degli atti estratti per materia, area di rischio e Direzione con riferimento al terzo trimestre 2023:

Controlli per materia		Area di rischio
Contratti e convenzioni	4	C. Affidamento lavori, servizi e forniture
Patrimonio e locazioni	1	F. Gestione entrate, spese e patrimonio
Tot. atti terzo trimestre 2023		5

Controlli per Direzione		
Infrastrutture di Viabilità e mobilità	1	
Servizi Tecnici	3	
Servizi Sociali	1	
Tot. atti terzo trimestre 2023		5

Infine, con riferimento alla nota del Direttore Generale prot. n. 187463 del 09.06.2023, con la quale viene chiesto al Segretario Generale di procedere ad un controllo aggiuntivo successivo di regolarità amministrativa sugli atti di attuazione del Piano di Sviluppo e Coesione si è proceduto all'estrazione casuale di un campione di atti pari a n. 5 per trimestre, a decorrere da gennaio 2023, su un totale di atti pari a n. 48 atti.

Si riporta di seguito la suddivisione degli atti estratti per materia, area di rischio e Direzione con riferimento al primo e al secondo trimestre 2023:

Controlli per materia		Area di rischio
Contratti e convenzioni	8	C. Affidamento lavori, servizi e forniture
Patrimonio e locazioni	2	F. Gestione entrate, spese e patrimonio
Tot. atti primo semestre 2023		10

Controlli per Direzione		
Direzione Generale	1	
Ambiente	1	
Infrastrutture di Viabilità e mobilità	2	
Servizi Tecnici	5	
Sistema Tramviario Metropolitano	1	
Tot. atti primo semestre 2023		10

Con riferimento al terzo trimestre 2023 i controlli sono stati effettuati su un campione pari a n. 5 atti su un totale di determinazioni relative al Piano di sviluppo e coesione pari a n.24.

Si riporta di seguito la suddivisione degli atti estratti per materia, area di rischio e Direzione con riferimento al terzo trimestre 2023:

Controlli per materia		Area di rischio
Contratti e convenzioni	5	C. Affidamento lavori, servizi e forniture
Tot. atti terzo trimestre 2023		5

Controlli per Direzione		
Direzione Generale	1	
Servizi Tecnici	3	
Sistema Tramviario Metropolitano	1	
Tot. atti terzo trimestre 2023		5

4. La realizzazione degli interventi finanziati con PNRR

Al fine dell'attuazione dei progetti finanziati con fondi PNRR, è stata istituita una struttura di Unità di Missione per l'attuazione del PNRR sotto la guida del Direttore Generale, in grado di fornire indicazioni univoche e conformi al quadro normativo di riferimento con lo scopo di implementare un efficace sistema di gestione delle risorse assegnate dal PNRR e dal Piano nazionale per gli investimenti complementari (PNC).

Con riferimento al ruolo svolto dal RPCT, è a lui che compete la predisposizione e l'aggiornamento della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO, secondo le indicazioni fornite a livello nazionale dal PNA 2022-2024 e dall'aggiornamento 2023 e, conseguentemente, il monitoraggio generale sulla coerente applicazione delle misure di mitigazione del rischio corruttivo anche con riferimento al PNRR. Nello svolgimento della propria attività il RPCT si avvale del supporto della Direzione Ufficio Segreteria Generale e Affari Istituzionali con particolare riferimento al Servizio Anticorruzione, Trasparenza e Controlli cui compete il supporto e la collaborazione alla definizione, monitoraggio e aggiornamento della sezione del PIAO dedicata all'anticorruzione e alla trasparenza e la gestione delle attività relative al controllo successivo di regolarità amministrativa.

Le principali misure previste dal PIAO – sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza", richiamate dal manuale operativo dell'Unità di Missione per l'attuazione del PNRR, sono rappresentate dal Codice di comportamento dell'Ente, dalla procedura in materia di tutela della persona che segnala illeciti, dal protocollo di legalità tra la Prefettura di Firenze ed i Comuni della Città Metropolitana di Firenze e dalle misure specifiche di mitigazione del rischio riferite ai processi dell'area "C" Contratti pubblici, alcune delle quali sono state proposte dalla Direzione Gare Appalti e Partecipate in considerazione dell'impegno straordinario che coinvolge l'intera Amministrazione nella realizzazione degli obiettivi PNRR, il cui strumento principale, se non esclusivo, per la loro attuazione, è quello dell'attività contrattuale. Un'ulteriore misura è quella volta a prevenire,

individuare ed evitare conflitti di interesse anche potenziale, con particolare riferimento all'ambito dei contratti pubblici, che si sostanzia essenzialmente nell'assolvimento degli obblighi dichiarativi in capo a tutti coloro che, in base ad un valido titolo giuridico legislativo o contrattuale, siano in grado di impegnare l'ente nei confronti dei terzi o comunque rivestano, di fatto o di diritto, un ruolo tale da poterne obiettivamente influenzare l'attività. Tale obbligo dichiarativo ricade anche in capo al titolare effettivo delle imprese partecipanti alle procedure di scelta del contraente.

Inoltre, a partire dall'annualità 2023, l'ordinaria attività di controllo successivo di regolarità amministrativa è stata estesa alle determinazioni dirigenziali aventi per oggetto la realizzazione di interventi finanziati con il PNRR: estraendo casualmente gli atti da assoggettare a controllo, in un numero pari a cinque atti con cadenza trimestrale.

Merita di essere inserita a pieno titolo tra le misure di prevenzione, la collaborazione con la Guardia di Finanza consolidata con Deliberazione di Giunta comunale n. 382 del 25.7.2023 avente ad oggetto l' "Approvazione del Protocollo d'Intesa relativo ai rapporti di collaborazione tra il Comune di Firenze e la Guardia di Finanza - Comando Provinciale di Firenze per l'attuazione degli interventi rientranti nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)" e con il successivo Protocollo di Intesa firmato dal Sindaco e dal Comandante Provinciale della Guardia di Finanza¹³.

Con l'obiettivo di migliorare l'efficacia delle misure volte a prevenire e contrastare le violazioni in danno degli interessi economico finanziari dell'Unione Europea, dello Stato, delle Regioni e degli Enti Locali connessi alle misure di sostegno e finanziamento del PNRR, il richiamato Protocollo definisce le forme di cooperazione interistituzionale per rafforzare le azioni a tutela della legalità delle azioni amministrative finalizzate all'impiego delle suddette risorse.

Nell'ambito di tale cooperazione, il Comune di Firenze comunica con regolarità alla Guardia di Finanza, una serie di informazioni relative allo stato di avanzamento delle operazioni volte alla realizzazione degli obiettivi del PNRR di competenza del Comune di Firenze. Tali informazioni riguardano soprattutto le procedure di appalto con riferimento alle quali vengono trasmessi nel dettaglio: l'oggetto con i relativi importi e le modalità di finanziamento, il tipo di procedura prescelta e i documenti di gara e in una fase successiva all'aggiudicazione della gara, vengono forniti sia l'elenco delle imprese partecipanti, che l'impresa risultata aggiudicataria, la data di aggiudicazione, la localizzazione delle lavorazioni, lo stato di avanzamento dei lavori ed i relativi pagamenti. Infine, è prevista la trasmissione di informazioni riguardanti la stima del valore delle lavorazioni residue, l'effettiva durata dei lavori e quella contrattualmente prevista nonché l'eventuale sussistenza di ulteriori oneri non previsti contrattualmente a carico dell'Amministrazione.

¹³ Si veda prot. n. 249721 del 31.07.2024.

L'efficacia delle misure di prevenzione non può prescindere dall'azione dei dirigenti che, pur impegnati nella spedita e concreta realizzazione degli interventi previsti, devono parimenti assicurare la coerente e rigorosa applicazione delle misure di prevenzione e concorrere direttamente, come previsto dall'articolo 15 co. 8 del Codice di comportamento del comune di Firenze, all'attuazione del PIAO, sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza", assicurando il pieno coinvolgimento dell'unità organizzativa di cui sono responsabili, anche garantendo il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare.

5. Piano Operativo Complementare di azione e coesione Città Metropolitane 2014-2020 - Programma Nazionale Metro Plus e città Medie Sud 2021-2027 e Piano per lo Sviluppo e la Coesione Città Metropolitana di Firenze.

In continuità con i precedenti Piani, anche il PNA 2022-2024 ha posto una particolare attenzione alle procedure di spesa dei fondi strutturali e dei fondi nazionali per le politiche di coesione, identificando una serie di eventi rischiosi associati alle specifiche fasi di realizzazione dei progetti del Piano operativo Città di Firenze del PON Metro 2014-2020, conclusosi lo scorso 31/12/2023, nel rispetto della programmazione di riferimento e del Piano relativo alla programmazione del PN Metro Plus e Città Medie Sud 2021-2027 ed in previsione, sia nel Programma Operativo Complementare di azione e coesione "Città Metropolitane" 2014 – 2020 (POC Metro), istituito con il PON Metro 2014-2020, che nel Piano per lo Sviluppo e la Coesione (PSC) della Città Metropolitana di Firenze, finanziato con i fondi per la coesione.

Con la Delibera CIPE n. 46 del 10 agosto 2016 è stato approvato il Programma Operativo Complementare Città Metropolitane 2014-2020 (POC Metro), che si pone in funzione complementare rispetto all'omologo Programma Operativo Nazionale "Città Metropolitane" 2014 -2020 cofinanziato dai Fondi strutturali e di investimento europei, al fine di integrare e rafforzare gli interventi in esso previsti per assicurare un maggiore impatto ed una più efficiente esecuzione finanziaria degli stessi. L'azione operativa del già menzionato Programma complementare era originariamente limitata alle sole Città metropolitane ricomprese nell'aggregato delle Regioni Meno Sviluppate (RMS). Oggi, il Programma Operativo Complementare di azione e coesione "Città Metropolitane" 2014 – 2020 (POC Metro), interessa le aree urbane delle quattordici Città metropolitane, ubicate sul territorio nazionale, ed è finanziato, in coerenza con quanto previsto dall'art. 242 del D.L. n. 34/2000 convertito con modificazioni dalla L. 17 luglio 2000, n. 77, con le risorse del Fondo di rotazione di cui alla legge 16 aprile 1987, n. 183, provenienti dalla differenza tra tasso di cofinanziamento teorico e tasso di cofinanziamento effettivo ascrivibile all'omologo Programma Operativo Nazionale cofinanziato dai Fondi SIE e dalle risorse del Fondo Sviluppo e Coesione.

Con Informativa preliminare (AICT. REGISTRO UFFICIALE.U.0017954.02-12-2021), aggiornata con protocollo nr. 25894 del 01/12/2022, l'Autorità di Gestione ha delineato l'ammontare delle risorse finanziarie in capo all'Autorità Urbana/Organismo Intermedio del Comune di Firenze per il POC "Città Metropolitane" 2014-2020 e ha definito un riassetto delle dotazioni finanziarie derivanti da trasferimento da PON Metro a POC Metro (Ambito IV) delle quote di risorse nazionali "liberate" a seguito dell'applicazione del tasso UE pari al 100% alla spesa certificata nel periodo contabile 2020-2021 e dall'attribuzione al POC Metro (Ambito IV) dei rimborsi UE corrispondenti alla certificazione, a valere su PON Metro, di spesa emergenziale anticipata dallo Stato o dai Comuni.

Con Deliberazione di Giunta n.489/2023 è stato approvato lo schema di convenzione (Atto di delega) per disciplinare i rapporti giuridici tra l'Autorità di Gestione del POC Metro e il comune di Firenze, in qualità di Organismo Intermedio (OI), per la realizzazione di interventi di cui è prevista l'attuazione nell'Ambito IV del POC Metro e confermato quale Referente dell'Organismo intermedio, delegato a rappresentare il Comune di Firenze, il Direttore Generale Ing. Giacomo Parenti e quale Referente per l'attuazione del Programma nonché Referente supplente dell'OI la Dirigente del Servizio Ricerca Finanziamenti e PON Metro dott.ssa Alessandra Barbieri.

Per il periodo di programmazione 2021-2027, nell'ambito della politica di coesione dell'Unione Europea è stato previsto, come capitalizzazione dell'esperienza 2014-2020, il Programma Nazionale METRO Plus e città medie Sud 2021-2027 che si inserisce nel quadro delle strategie di sviluppo urbano sostenibile delineate nell'Accordo di Partenariato (AP) 2021-2027 adottato dalla Commissione Europea con Decisione di esecuzione della Commissione Europea C (2022) 4787 del 15/7/2022. Il PN METRO plus e città medie Sud 2021-2027 individua, unitamente alla Autorità di Gestione (di seguito anche AdG), ai sensi dell'articolo 71 del Regolamento (UE) 2021/1060, la delega delle funzioni di Organismo Intermedio (OI) ai 14 Comuni capoluogo delle città metropolitane interessate che sono: Torino, Genova, Milano, Bologna, Venezia, Firenze, Roma, Bari, Napoli, Reggio Calabria, Cagliari, Catania, Messina e Palermo.

Con Deliberazione di Giunta n. 311/2023 è stato approvato lo schema di Convenzione (Atto di delega) per disciplinare i rapporti giuridici tra l'Autorità di gestione del PN Metro Plus 2021-2027 (AdG) e il comune di Firenze in qualità di Organismo Intermedio (OI).

In continuità con il PON Metro 2014-2020, l'Organismo Intermedio assicura lo svolgimento dei compiti delegati, sulla base delle indicazioni fornite dall'Autorità di Gestione, in conformità con i Regolamenti comunitari e con la pertinente normativa nazionale ed in coerenza con gli obiettivi perseguiti nel rispetto dei criteri di efficacia e di efficienza dell'azione amministrativa.

Il Direttore Generale, responsabile dell'OI e del coordinamento generale dei Programmi, è in stretto e continuo contatto con le Direzioni (strutture operative), responsabili dell'attuazione delle singole

azioni e tali soggetti, pur nella loro rispettiva autonomia, concorrono a garantire la corretta funzione del sistema di gestione e controllo.

Quale ulteriore strumento finanziario attraverso cui vengono attuate le politiche per lo sviluppo della coesione economica, sociale e territoriale e la rimozione degli squilibri economici e sociali, figura il Fondo di Sviluppo e Coesione, gestito prima tramite lo strumento pattizio e successivamente tramite i Piani di Sviluppo e Coesione.

Con riferimento alla struttura organizzativa di gestione del Piano per lo sviluppo e la coesione (PSC) della Città Metropolitana di Firenze (periodo di programmazione 2014-2020), essa ha la finalità di garantire lo svolgimento delle funzioni di programmazione e selezione, coordinamento ed attuazione degli interventi, pagamenti ai beneficiari, controlli amministrativo/contabili documentali e in loco, monitoraggio procedurale, fisico e finanziario e certificazione della spesa.

Il modello organizzativo del PSC è delineato da un apposito Sistema di Gestione e Controllo (SiGeCo).

Il SiGeCo individua: un responsabile unico del PSC/Autorità di Gestione e un responsabile unico dell'attuazione, la cui struttura si compone del team di attuazione di cui fanno parte i RUP degli interventi finanziati dal PSC, ciascuno dotato delle proprie strutture di supporto, un organismo di controllo amministrativo-contabile ed un organismo di certificazione della spesa. All'interno di queste quattro unità organizzative, coordinate dal Responsabile Unico del PSC, vengono allocati tutti i ruoli e le funzioni utili ad un'efficace gestione dello stesso, nel rispetto del principio di separazione delle funzioni.

La gestione ed il controllo dei procedimenti autorizzativi, attuativi e di certificazione, vengono realizzati delineando puntualmente le procedure di gestione, di controllo e di monitoraggio degli interventi, definendo le piste di controllo nell'ambito delle diverse fasi di attuazione, dei cicli di monitoraggio e con riferimento al circuito finanziario. Contestualmente, nell'ottica di implementare un capillare controllo sia ex ante che ex post, è previsto l'utilizzo sistematico di check list di controllo e autocontrollo.

All'interno del SiGeCo sono previsti, tra l'altro, il controllo esterno dell'Agenzia di Coesione Territoriale (le cui funzioni dal 1.12.2023 sono svolte dal Dipartimento per la Coesione) che, attraverso il Nucleo di Verifica e Controllo, può sottoporre a verifica l'efficace funzionamento del Sistema di Gestione e Controllo ed un ulteriore organo di controllo, verifica e valutazione periodica sul PSC ossia il Comitato di Sorveglianza (Cds) che svolge le funzioni previste dalla circolare 2/2021 del Comitato interministeriale per la programmazione economica e lo sviluppo sostenibile (CIPESS). Fra le strutture di supporto all'attività del responsabile unico del PSC, il SiGeCo prevede anche la presenza del Nucleo per la Prevenzione Corruzione, Trasparenza e Privacy che, tra l'altro, supporta

il responsabile nel processo di gestione e comunicazione all'ACT-NUVEC delle violazioni riscontrate.

Selezione delle operazioni

Sulla base del Piano Operativo contenente gli interventi che si intende realizzare con il PN METRO PLUS e, in prospettiva, con il POC METRO, l'OI è responsabile della selezione delle operazioni e dell'individuazione dei beneficiari responsabili dell'attuazione di singoli interventi.

Per il Comune di Firenze beneficiarie degli interventi sono le Direzioni interessate dall'attuazione dei progetti del Piano Operativo della Città di Firenze, salvo che, per gli interventi sull'economia circolare (beneficiario Alia) e per il trasporto pubblico elettrico (beneficiario Città Metropolitana).

Atto conclusivo del procedimento di selezione è l'atto di ammissione a finanziamento a firma del Responsabile dell'OI.

Tutti gli atti relativi al progetto, nell'oggetto così come nel testo, recano una specifica dicitura e nel sistema documentale del comune di Firenze sono stati creati un fascicolo e una classificazione ad hoc ai fini della loro corretta tracciabilità e riconducibilità alla realizzazione del POC METRO e del PN Metro Plus.

In riferimento al PSC, l'originaria selezione delle operazioni è avvenuta attraverso un processo di concertazione con il Dipartimento delle Politiche di Coesione presso la Presidenza del Consiglio e con la Cabina di Regia prevista ai sensi della lettera c), del comma 703, della Legge n. 190/2014 e istituita con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 25 febbraio 2016. Dal punto di vista metodologico, i criteri di selezione delle nuove operazioni da inserire nel PSC dopo la sua prima approvazione, sono stati autorizzati dal CdS in sede di prima convocazione. In seguito all'approvazione dei criteri di selezione delle operazioni da parte del CdS, l'Autorità Responsabile si impegna a garantire il rispetto dei principi di pubblicizzazione dei criteri di selezione adottati e di trasparenza in fase di selezione ed attuazione delle operazioni.

Attuazione delle operazioni

L'attuazione delle operazioni del POC Metro e del PN Metro Plus include gli adempimenti amministrativi posti in essere dai beneficiari al fine di provvedere alla concreta realizzazione delle operazioni selezionate e degli interventi specifici di cui le stesse si compongono.

Per quanto concerne il Comune di Firenze, gli strumenti attraverso cui i beneficiari, cioè le singole Direzioni dell'Ente, realizzano le operazioni del POC Metro e del PN Metro Plus sono riconducibili alle procedure di appalto e all'affidamento in house, materie regolate dal Codice dei Contratti e dalle direttive comunitarie ad esse applicabili. Tale fase include l'avvio anche delle eventuali procedure ad

evidenza pubblica necessarie ai fini dell'individuazione degli operatori economici a vario titolo coinvolti nella realizzazione degli interventi di cui si compone l'operazione da realizzare.

Conseguentemente, le suddette procedure sono riconducibili a loro volta ai processi contenuti nelle seguenti aree di rischio della presente sottosezione:

- *Area C*: Contratti – tutti i relativi processi;
- *Area F*: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio – processo F2: Gestione delle spese;
- *Area PA*: Società, fondazioni e istituzioni – processo PA1: Vigilanza e Controllo dell'amministrazione sui processi esternalizzati a Società, associazioni e fondazioni di suo diretto controllo;
- *Area CS*: Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni - Processi: CS1: Vigilanza e Controllo dell'amministrazione sui processi esternalizzati a società, fondazioni, istituzioni di suo diretto controllo; CS4: Controlli sui titoli di spesa; CS7: Gestione documentale.

Nel presente documento sono riportati gli esiti relativi alla revisione, realizzata nel corso della mappatura dei processi contenuti nell'Area C e nell'area CS a cui si è conseguentemente accompagnata quella relativa all'indice di rischiosità dei processi e degli eventi rischiosi ad essi associati; oggetto di analogo revisione nel corso del 2021 sono stati i processi e gli eventi rischiosi associati all'area di rischio PA mentre nel corso del 2022 la revisione ha riguardato i processi e gli eventi rischiosi contenuti nell'area di rischio F. Alle correlate misure di mitigazione del rischio previste nella sottosezione se ne aggiungono di ulteriori allo scopo di rafforzare il dovuto controllo interno da parte del comune di Firenze nella duplice qualità di Organismo intermedio e di beneficiario sulle operazioni di cui è responsabile.

Esse si concretizzano nell'attività di verifica della conformità delle operazioni alle norme di riferimento e nella correttezza delle spese sostenute secondo le modalità indicate dal Sistema di gestione e controllo (SIGECO) del POC Metro e del PN Metro Plus, la cui elaborazione aggiornata è curata dall'Autorità di Gestione.

Ciò avviene oggi, nel rispetto dei criteri di selezione, tramite la compilazione di apposite check list di autocontrollo sia della procedura, sia della spesa rendicontata, conformemente alle piste di controllo elaborate dall'OI per tipologia di operazione e modalità di attuazione.

Un'ulteriore misura di mitigazione è costituita dalla segregazione delle funzioni che si traduce nella loro diversa articolazione tra i beneficiari, in capo ai quali compete la realizzazione delle operazioni, mentre l'Organismo Intermedio esercita il controllo della correttezza e della completezza della documentazione amministrativa e contabile presentata dalla struttura operativa, con il supporto del Dirigente del Servizio Ricerca Finanziamenti e PON Metro, in qualità di organismo terzo rispetto ai

beneficiari/singole Direzioni dell'Ente, il quale procede alla validazione di tutte le fasi delle operazioni.

Con riferimento all'attuazione del Piano di Sviluppo e Coesione della Città Metropolitana di Firenze, l'attuazione, il controllo e la gestione del PSC vengono implementate tramite il sistema di governance disciplinato dal SiGeCo adottato. In particolare, si individuano i seguenti settori di attività, funzionali all'attuazione delle operazioni di competenza:

- l'attività di gestione, coordinamento e controllo svolta dalla Direzione Generale come Autorità di Gestione e Responsabile Unico del Piano;
- le attività di controllo svolte dal Responsabile Unico d'Attuazione, dall'Organo di Controllo amministrativo - contabile e dall'Organismo di Certificazione della Spesa;
- gli adempimenti amministrativi posti in essere dai beneficiari (i.e. alcune Direzioni dell'Ente e alcune Direzioni della Città Metropolitana) al fine di provvedere alla concreta realizzazione delle operazioni selezionate e degli interventi specifici, riconducibili alle procedure di appalto regolate dal Codice dei Contratti e dalle direttive comunitarie ad esse applicabili.

L'attività di gestione, coordinamento e controllo, svolta dalla Direzione Generale, come Autorità di Gestione e Responsabile Unico del PSC ed implementata secondo quanto disposto dal SiGeCo, è riconducibile all'area di rischio CS, processo CS.7 – Gestione documentale. La gestione documentale e l'attività di archivio della documentazione relativa al PSC, viene coordinata in conformità alle previsioni incluse nel SiGeCo e nel Manuale operativo delle procedure (MOP), nonché nel rispetto della normativa nazionale e comunitaria applicabile. Al fine di mitigare ulteriormente il rischio associato a tale area, nel 2023 si è proceduto ad una revisione del sistema di archiviazione e gestione dei flussi documentali del SiGeCo.

Il nuovo sistema prevede che i RUP, dopo aver caricato la documentazione, dovranno darne comunicazione con nota trasmessa con sistema interno di protocollazione all'organo di controllo competente per fase (secondo quanto previsto dal Sigeco in vigore), elencando nella trasmissione i documenti caricati sul sistema di cartelle condivise predisposto dall'AdG. Ogni successiva integrazione documentale dovrà essere gestita con le medesime modalità, in modo da consentire la tracciabilità dei flussi documentali.

Al fine di dare ulteriore certezza alla trasmissione documentale, nel sistema di cartelle condivise predisposto dall'AdG è stata inibita la possibilità ai RUP ed agli organi di controllo di eliminare i file dalle cartelle, dopo averli caricati, rendendo così tale sistema idoneo ad assolvere la funzione di archiviazione della documentazione.

Con riguardo alle attività di controllo, le attività di competenza del Responsabile Unico d'Attuazione,

dell'Organo di Controllo amministrativo-contabile e dell'Organismo di Certificazione della Spesa, sono riconducibili ai processi CS.4 – Controlli sui titoli di spesa e CS.7- Gestione documentale. I rischi associati a tali processi sono mitigati tramite le procedure e piste di controllo previste dal MOP per il SiGeCo in essere.

Con riferimento alle attività di competenza dei beneficiari, gli interventi del PSC comprendono interventi a titolarità e a regia. Gli interventi a titolarità sono gestiti dalle Direzioni del Comune di Firenze, il quale è anche soggetto attuatore e beneficiario finale del finanziamento. Pertanto, le Direzioni sono responsabili della gestione e dell'attuazione degli interventi attraverso i propri uffici ed assumono gli impegni conseguenti.

Gli interventi a regia, invece, sono di competenza della Città Metropolitana di Firenze. Tutti gli interventi, sia a titolarità che a regia, vengono attuati mediante procedure di gara nel rispetto delle norme del Codice degli Appalti, anche attraverso lotti funzionali ove ricorra la fattispecie. Con riferimento agli interventi a titolarità, essi rilevano nell'ambito delle aree di rischio C - Contratti e F - Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio, come da mappatura riportata in allegato al PIAO e comunque già contenuta nei precedenti Piani anticorruzione del Comune di Firenze, mentre la mitigazione dei rischi avviene tramite l'applicazione delle misure specifiche ivi definite dalle Direzioni responsabili dei singoli interventi, oltre che dal SiGeCo adottato per il PSC.

D'altra parte, con riguardo agli interventi a regia, la mappatura dei rischi e le misure specifiche di mitigazione adottate dalle Direzioni responsabili degli interventi vengono definite nel PIAO della Città Metropolitana, fermo restando, in ogni caso, l'operatività del SiGeCo del PSC come strumento di attenuazione del rischio.

La gestione delle irregolarità e delle frodi

Nell'ambito delle proprie funzioni, l'OI del POC Metro e del PN Metro Plus comunica all'Autorità di Gestione (AdG) le irregolarità, le frodi o le frodi sospette, riscontrate a seguito delle verifiche di propria competenza e adotta le misure correttive necessarie, nel rispetto delle procedure definite dall'AdG.

Nel quadro generale di riferimento sopra delineato, in continuità con il PON Metro 2014-2020, anche per il POC Metro e il PN Metro Plus e Città Medie Sud 2021-2027, il Segretario Generale è individuato come responsabile antifrode, per la gestione degli adempimenti connessi con la prevenzione e gestione delle frodi e dei fenomeni corruttivi e si avvale dell'unità incaricata dell'autovalutazione del rischio di frode.

Nelle more della nomina del Gruppo di autovalutazione del rischio di frode dell'Autorità di Gestione del PN Metro Plus e Città Medie Sud 2021-2027, ai sensi dell'art. 74, par. 1, lett. c) del Regolamento

UE 2021/1060 del 24/06/2021, anche per il PN Metro Plus citato e per il POC Metro 2014-2020 si conferma il mantenimento delle azioni rafforzative e degli ulteriori controlli (oltre all'autocontrollo del beneficiario/OI secondo il SIGECo del Programma) già adottate dall'Organismo Intermedio nello strumento di autovalutazione del rischio di frode, approvato preventivamente dal Gruppo di valutazione del rischio di frode dell'Autorità di Gestione del PON Metro 2014-2020, nella seduta del 16 giugno 2017, contenente la valutazione dell'impatto e della probabilità dei comuni rischi di frode ed i correttivi nel caso in cui le misure già esistenti non fossero sufficienti ad attenuare il rischio residuo e degli aggiornamenti periodici e, precisamente:

- a) *Inclusione degli atti inerenti alle operazioni collegate al POC Metro 2014-2020 e del PN Metro Plus e Città Medie Sud 2021-2027, nella percentuale del campione di atti da sottoporre a verifica successiva di regolarità amministrativa.*

L'attività di controllo mirata sulle determinazioni relative al Programma avviene mediante il ricorso ad estrazione campionaria casuale nei termini e con gli esiti già illustrati al paragrafo 3. Occorre, inoltre, sottolineare che il numero effettivo degli atti riguardanti le operazioni previste dai Piani Operativi e assoggettato all'attività di controllo successivo di regolarità amministrativa, risulta superiore alla percentuale di estrazione prevista in considerazione del fatto che, oltre alla specifica estrazione avente ad oggetto dette determinazioni, anche alcuni tra gli atti estratti dall'applicativo Atti.Co per la produzione delle determinazioni dirigenziali, possono avere per oggetto attività relative al POC Metro 2014-2020 e al PN Metro Plus citati. Essi, quindi, vengono comunque conteggiati tra gli atti controllati nell'ambito del PON, con il risultato che il controllo è più ampio di quello minimo previsto.

Si precisa, inoltre, che a seguito dell'implementazione, nel corso del 2023, di apposita funzionalità all'interno dell'applicativo di gestione Atti.Co che permette di selezionare la fonte di finanziamento che sostiene il provvedimento in corso di redazione, sarà possibile nel corso del 2024, procedere all'estrazione degli atti da sottoporre a controllo, agendo direttamente su tale applicativo, superando la precedente metodologia basata sull'invio al Segretario Generale, da parte del Servizio Ricerca Finanziamenti e PON Metro, dell'elenco di atti rientranti nel programma PON Metro 2014-2020 e riferiti ad un determinato arco temporale, su cui effettuare l'estrazione a campione.

Dell'esito del controllo viene dato atto in un rapporto del Segretario Generale, trasmesso ai soggetti indicati nell'art. 15, co. 7 del Regolamento sui controlli interni del Comune di Firenze¹⁴. Oltre alle

¹⁴ L'art. 15 co. 7 dispone che "il Segretario generale predisponde un rapporto semestrale che viene trasmesso al Direttore generale, ove nominato, ai Dirigenti, ai Revisori dei conti, all'OIV, nonché al Sindaco ed al Presidente del Consiglio comunale. Esso contiene, oltre alle risultanze dell'esame delle attività, le direttive a cui i Dirigenti devono attenersi nell'adozione degli atti amministrativi. Dei relativi esiti si tiene conto nella valutazione dei Dirigenti."

risultanze dell'esame delle attività, nel medesimo rapporto vengono fornite le direttive e le eventuali raccomandazioni a cui i Dirigenti devono attenersi nell'adozione degli atti amministrativi.

b) Adozione di una nota metodologica sistematica unitaria sui controlli di regolarità amministrativa degli atti.

Con atto prot. n. 252992 del 30.09.2020, il Segretario Generale nonché Responsabile anti-frode (anticorruzione) dell'OI di Firenze, ha adottato la Direttiva unitaria relativa all'esercizio della funzione di controllo successivo di regolarità amministrativa, in considerazione dell'esperienza maturata, delle novità normative, nonché del progressivo allargamento dell'ambito di intervento dell'attività di controllo, anche con riferimento agli atti di attuazione delle operazioni ricadenti nell'ambito del PON Metro 2014-2020. Si conferma, anche per il POC Metro 2014-2020 e il PN Metro Plus 2021-2027 quanto già previsto da tale direttiva. Inoltre, in considerazione delle misure di semplificazione degli affidamenti intervenute con il D.L. 76/2020, conv. in L. 120/2020, si è ritenuto utile, per il secondo semestre 2020 e per l'anno 2021, estendere il controllo relativo alla contrattualistica pubblica, all'intero fascicolo dell'affidamento, acquisendo informaticamente lo stesso, nello stato in cui si trova al momento dell'estrazione, per garantire un maggior controllo (in relazione a questi fascicoli saranno anche acquisite le determinazioni di liquidazione).

Con ulteriore nota n. 199953 del 18.06.2021, allo scopo di favorire un'attività di controllo successivo di regolarità amministrativa più ravvicinato nel tempo, a partire dagli atti emessi nell'anno 2021 si è proceduto ad effettuare estrazioni quadrimestrali, caratterizzate dalla medesima metodologia: ciò ha implicato che per gli atti relativi al PON Metro 2014-2020 di Firenze, fossero assoggettati a controllo almeno sei atti all'anno in luogo dei quattro previsti in precedenza.

Infine, con nota prot. n. 11044 del 12.1.2022, con lo scopo di aumentare la frequenza dei controlli sugli atti emessi nel corso dell'anno di riferimento si è introdotta, per gli atti emessi a partire dal 1° gennaio 2022, una cadenza trimestrale delle estrazioni degli atti da assoggettare a controlli, ivi compresi quelli che avevano ad oggetto gli interventi relativi al PON Metro 2014-2020.

Si conferma, anche per il POC Metro 2014-2020 ed PN Metro Plus 2021-2027 la cadenza temporale prevista dalla succitata nota del 12/01/2022.

c) Promozione di corsi di formazione del personale coinvolto nell'esecuzione del PN Metro Plus e Città Medie Sud 2021-2027 espressamente focalizzati sull'antifrode in materia di Fondi Strutturali Europei.

Il Comune di Firenze, in qualità di organismo intermedio del PON Metro, ha previsto dal 2019 attività formativa specifica, partendo in quello stesso anno con un'iniziativa focalizzata sull'antifrode in materia di Fondi Strutturali Europei, rivolta ai Dirigenti ed ai titolari di incarichi di P.O. (attuali E.Q.)

delle Direzioni coinvolte nell'attuazione delle operazioni del Programma Operativo.

Per il 2020 si sono condotte una serie di iniziative riguardanti il tema generale dell'anticorruzione di cui è dato conto nella parte del presente documento riguardante l'impianto generale dell'attività di formazione in tema di anticorruzione.

Per l'anno 2021 si è provveduto ad organizzare un incontro formativo specifico dedicato al tema dell'antifrode avente per argomenti: la gestione del rischio di frode nell'ambito dei fondi comunitari, con specifico riferimento all'esperienza del PON Metro ed un focus illustrativo sulla Comunicazione della Commissione 2021/C121/01 del 09/04/2021 "Orientamenti sulla prevenzione e sulla gestione dei conflitti di interessi a norma del regolamento finanziario". I destinatari dell'iniziativa sono stati n. 65 dipendenti dell'Ente inquadrati sia nella qualifica dirigenziale che nelle categorie D e C, incluse le P.O, che detenevano già un'esperienza operativa, ma per i quali si è ritenuto opportuno, secondo le indicazioni nazionali e della UE, rafforzare le competenze.

Gli interventi formativi in tema di prevenzione del rischio di frode nella gestione dei fondi europei, anche alla luce delle assunzioni di personale a supporto dell'attuazione degli interventi del Piano per garantire il necessario supporto all'OI e alle Direzioni coinvolte per far fronte alle esigenze tecnico-amministrative-gestionali straordinarie dei fondi REACT-EU, sono proseguiti nel 2022 e 2023.

Anche per il 2024, per il PN Metro Plus, sono previste iniziative di formazione in materia, anche con riferimento alle eventuali differenze con la precedente programmazione.

d) Previsione di controlli incrociati con le autorità nazionali che amministrano altri fondi e con altri Stati membri interessati anche tramite la piattaforma Arachne.

Per il sistema Arachne, quale piattaforma di analisi integrata volta al potenziamento dell'azione di contrasto alle frodi UE, ai fini degli adempimenti connessi al rispetto delle politiche di contrasto alle frodi, l'Organismo Intermedio si atterrà alle indicazioni specifiche che perverranno dall'Autorità di Gestione.

Con riguardo agli atti amministrativi collegati al PSC e relativi agli interventi ivi inclusi, la regolarità amministrativa viene verificata dagli organi previsti dal SiGeCo e secondo le modalità ivi dettate, in quanto la Direzione Generale riveste il ruolo di Autorità di Gestione del PSC. Con specifico riguardo al controllo successivo di regolarità amministrativa, gli atti amministrativi relativi al PSC soggiacciono ai controlli effettuati dal Segretario Generale, secondo le modalità suindicate al paragrafo 3.

Tuttavia, ad ulteriore garanzia di regolarità amministrativa, con nota del Direttore Generale prot. n. 187463 del 09.06.2023 è stato previsto un controllo a campione aggiuntivo, rispetto all'ordinario controllo successivo di regolarità amministrativa, specificatamente dedicato agli atti di attuazione del

Piano di Sviluppo e Coesione, da effettuarsi attraverso apposita estrazione casuale di un campione di atti pari a cinque per trimestre a decorrere da gennaio 2023 (il resoconto di tale attività è stato illustrato al precedente paragrafo 3).

Relativamente, invece, agli atti amministrativi collegati al PSC, ma riferiti ad interventi di competenza della Città Metropolitana, tale controllo viene svolto da analoga figura presso l'ente beneficiario, fermo restando i controlli espletati secondo SiGeCo. Nel PSC all'interno del SiGeCo è stato previsto, inoltre, che le strutture coinvolte nella gestione e attuazione del Piano, adottino un approccio strutturato e mirato alla gestione del rischio di frode ed operino per prevenire, identificare e correggere le eventuali irregolarità che si manifestano nell'attuazione degli interventi cofinanziati.

In particolare:

- è stato istituito all'interno dell'AdG, il Nucleo di Prevenzione della Corruzione e trasparenza con specifiche responsabilità;
- il comune di Firenze ha adottato il Codice di comportamento, conforme alle norme comunitarie e nazionali, che obbliga tutto il personale dell'Ente al rispetto delle regole etiche e prevede rigorose sanzioni in caso di violazione;
- al pari del comune di Firenze, anche la Città Metropolitana ha previsto analogo Codice di comportamento che rappresenta il riferimento per gli interventi di competenza della Città Metropolitana;
- la strutturazione del SiGeCo è stata implementata nel rispetto del principio di separazione delle funzioni degli organismi responsabili dell'attuazione e del controllo. Pertanto, le funzioni di controllo sono state allocate presso Direzioni dell'Ente, dotate di autonomia gestionale e di analoga posizione gerarchica nell'organizzazione;
- la separazione delle funzioni ex ante viene garantita attraverso la non designazione dei dipendenti che ordinariamente svolgono funzioni nelle Direzioni beneficiarie e utilizzando personale e Direzioni diverse per le rispettive unità organizzative che compongono la Struttura del PSC;
- viene previsto che ogni dipendente coinvolto nelle funzioni di controllo, come nominato da apposito ordine di servizio, produca apposita dichiarazione di insussistenza di cause di incompatibilità o di conflitto di interesse anche potenziale;
- l'assenza di incompatibilità e conflitti di interesse viene garantita anche all'interno della Struttura Organizzativa deputata allo svolgimento delle funzioni delegate, specificando dettagliatamente i ruoli e le responsabilità della Struttura Organizzativa;
- con riguardo ai limiti per lo svolgimento di incarichi extra-istituzionali, il comune di Firenze adotta, comunque, le procedure di cui al vigente "Regolamento incarichi extra-istituzionali e Servizio

Ispettivo” adottato con delibera di G.M. n. 24 del 25/01/2018, e da ultimo modificato con D.G.M n. 27 del 31/01/2023, mentre la Città Metropolitana, per le attività di competenza, fa riferimento al proprio Regolamento sull’Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Con riguardo ai meccanismi di segnalazione delle frodi di riferimento per il PSC, essi sono del tutto analoghi a quelli dettagliati nel Piano triennale di prevenzione della Corruzione e Trasparenza adottato dall’Amministrazione comunale e confluito all’interno del PIAO a decorrere da giugno 2022.

Laddove esista un conflitto d’interessi, l’autorità che ha il potere di nomina assicura che la persona in questione cessi ogni sua attività nella materia e in ogni caso che sia intrapresa qualsiasi altra azione appropriata alla normativa applicabile. Qualora risulti, a seguito della rilevazione di incompatibilità, l’evidenza della sussistenza di importi indebitamente ricevuti o versati, si procederà a revocare ed eventualmente a recuperare gli importi, secondo quanto stabilito dal SiGeCo, fermo restando la responsabilità civile, penale e contabile sussistente secondo la normativa vigente. Al fine di consentire la diffusione dei contenuti del Codice di comportamento, l’Amministrazione comunale ne dà pubblicità nel sito web istituzionale del Comune e organizza, altresì, giornate di formazione specificatamente dedicate.

6. Aree di rischio, mappatura e stima dell’indice di rischiosità dei processi e degli eventi

Il piano triennale per la prevenzione della corruzione 2014-2016 è stato realizzato ricorrendo alla metodologia elaborata dal Formez (Allegato “Criteri metodologici per la rilevazione dei dati e analisi de rischi”) che ha dato luogo, una volta realizzata la prima mappatura dei processi contenuti in un’ampia serie di Aree di rischio, alla rilevazione dell’indice di rischiosità mediante la somministrazione di appositi questionari ai dirigenti. Nel corso del 2015 si è proceduto alla revisione delle aree di rischio censite in occasione della redazione del primo Piano 2014/2016 coinvolgendo l’intera struttura dirigenziale e i responsabili di Posizione Organizzativa (oggi titolari di incarichi di E.Q) in un intervento formativo dedicato. Riesaminate alla luce dei mutamenti organizzativi e di processo intervenuti, rispetto alla rilevazione con metodologia *Formez*, le Aree di rischio sono state parzialmente modificate come riportato nella tabella allegata al Piano 2016 e nella sua nota metodologica esplicativa.

Nel corso del 2016, in ragione delle indicazioni contenute nell’aggiornamento del PNA 2015, si è dunque completato il processo di mappatura delle Aree di rischio generali, mentre la relativa ponderazione dell’indice di rischiosità e la mappatura dei processi afferenti all’area di rischio “GT” - Governo del territorio, nonché la conseguente ponderazione degli indici di rischiosità, è stata

effettuata nel corso del 2017. Sia il PNA 2016 che l'aggiornamento 2018 individuano per i Comuni, tra le Aree di rischio specifiche, anche quella contenente i processi relativi allo smaltimento dei rifiuti: in considerazione del fatto che, nel territorio del Comune di Firenze, opera come ente regolatore e pianificatore del ciclo di gestione dei rifiuti il Consorzio obbligatorio ATO Toscana Centro, che è quindi titolare del contratto di servizio con il gestore dello stesso, al Comune non compete la valutazione di tale Area di rischio.

Il PNA 2019 ha sollecitato le Amministrazioni ad aggiornare non solo la mappatura dei processi afferenti alle aree di rischio ma, soprattutto, a procedere ad una rivalutazione del relativo indice di rischio introducendo, dal punto di vista metodologico, la rilevante novità consistente nel ricorso ad un'analisi di natura qualitativa, che corrisponde all'approccio seguito dal Comune di Firenze fin dal primo Piano 2014-2016; ciò si evince dall'Allegato "Criteri metodologici per la rilevazione dei dati e analisi dei rischi" dove, peraltro, è stato evidenziato come la valutazione del rischio ottenuta mediante parametri numerici potesse condurre ad una sottostima dello stesso.

Quindi, in un tale quadro di coerenza dei criteri metodologici, si è proceduto nel 2020, secondo le indicazioni del PNA 2019, ad un aggiornamento della valutazione dell'indice di rischio di alcuni processi, la cui identificazione scaturisce dalla loro rilevanza verso l'esterno e dal fatto che sono quelli che vedono coinvolte una parte rilevante se non la totalità delle strutture organizzative dell'Ente. Tale azione di revisione dell'indice di rischio dei processi e dei relativi eventi rischiosi ha riguardato le seguenti aree di rischio:

- "C" - Contratti;
- "PP" - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto;
- "CS" - Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- "GT" – Governo del territorio.

La rivalutazione del rating di rischio dei processi contenuti in tali Aree di rischio si è svolta mediante un forte coinvolgimento di tutti i direttori e dirigenti dell'Ente.

La metodologia seguita per la rivalutazione del rating, illustrata con maggiore dettaglio nell'Allegato sopra richiamato, si fonda infatti sul diretto coinvolgimento delle Direzioni, che detengono la profonda conoscenza della struttura organizzativa dell'Ente, della configurazione dei processi decisionali e dei relativi profili di rischio coinvolti, per la rilevazione delle informazioni e dei dati su cui basare la valutazione dei rischi che rappresenta un punto metodologico qualificante e al tempo stesso decisivo, del processo di gestione del rischio.

Quanto sopra si è tradotto in un ciclo di focus formativi che ha avuto per oggetto i processi in esame e gli eventi rischiosi ad essi associati, nel corso del quale è stato chiesto ai partecipanti di riflettere e

di restituire le proprie valutazioni con l'obiettivo di giungere:

- ad una valutazione dell'esaustività della mappatura dei processi esistente all'interno di ogni singola Area di rischio, identificando ulteriori processi, dettagliando maggiormente il contenuto di quelli esistenti o eliminando quelli ritenuti non più attuali;
- ad una valutazione dell'esaustività e della congruità degli eventi rischiosi associati a ciascun processo identificando ulteriori eventi, dettagliando maggiormente il contenuto di quelli esistenti o eliminando quelli ritenuti non più attuali;
- alla corretta riattribuzione dei singoli processi agli Uffici e Servizi competenti a gestirli.

Queste indicazioni hanno assunto particolare rilievo per la realizzazione della nuova mappatura dei processi dell'Area "C" - Contratti, che ha subito una completa revisione sulla scorta delle indicazioni contenute nelle linee guida ANAC n. 15, approvate con delibera n. 494 del 5 giugno 2019, in tema di *"Individuazione e gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento dei contratti pubblici"*.

All'esito degli incontri con il personale dirigente è stato loro somministrato un questionario on line per ogni processo di competenza. Il questionario si articola su due variabili: la probabilità, intesa come frequenza di accadimento degli eventi rischiosi in relazione al processo in analisi e l'impatto, inteso come effetto che il verificarsi degli eventi rischiosi, riferiti al processo in analisi, provoca sull'Amministrazione in termini di danno, anche potenziale. Ciascuna variabile è costituita da indicatori oggettivi e soggettivi rappresentati attraverso le singole domande contenute nel questionario e il cui valore viene definito sulla base delle risposte date.

Per ogni processo il valore di ogni singola variabile di probabilità e di impatto corrisponde alla mediana delle risposte che concorrono a determinare, secondo il criterio del valore massimo, il rating globale di ciascun processo con riferimento alla seguente tabella di conversione:

RATING GLOBALE		Valutazioni finali	
Giudizio	Valore	Variabili PROBABILITA'	Variabili IMPATTO
CRITICO	IV	Alto	Medio
		Alto	Alto
		Medio	Alto
RILEVANTE	III	Alto	Basso
		Medio	Medio
		Basso	Alto
MARGINALE	II	Medio	Basso
		Basso	Medio
TRASCURABILE	I	Basso	Basso

Nei prospetti che seguono sono illustrati i risultati del processo di valutazione, per il conseguimento dei quali ci si è avvalsi, per quanto concerne il calcolo della mediana delle variabili per ogni singolo processo, della consulenza del Servizio Pianificazione, Controllo e Statistica.

Gli esiti rappresentati nelle tabelle riportate di seguito, sono la risultante della percezione del rischio da parte di ogni soggetto a cui è stato somministrato il questionario e tale percezione contiene inevitabili ed irriducibili elementi di soggettività, la cui riconduzione ad un dato finale così sintetico, non può che essere caratterizzata da un certo, anche se minimo, livello di approssimazione.

Inoltre, occorre tenere a mente che il criterio metodologico scelto, che aggrega le diverse variabili sulla base del maggior valore, tende ad una sovrastima dell'indice di rischio che ha comunque il pregio di sollecitare un miglioramento continuo riguardante sia l'introduzione di misure di contrasto sempre più adeguate, sia una più efficace modalità di applicazione di quelle esistenti.

Come si è ricordato in precedenza, la mappatura dei processi relativi all'area "C" è stata drasticamente revisionata e ciò ha reso più difficile operare un confronto con la precedente valutazione del rischio risalente al momento della stesura del primo Piano Anticorruzione 2014 – 2016.

Il numero dei processi è quasi lo stesso: 17 nel 2013 e 18 nel 2020, ma la logica con cui sono stati reimpostati ha seguito le indicazioni contenute all'interno delle linee guida approvate dall'ANAC con deliberazione n. 494/2019 riguardanti la gestione dei conflitti di interesse di cui all'articolo 42 del D.Lgs. 50/2016.

In ogni caso, il quadro che emerge è di una sostanziale continuità: sui 18 processi rimappati nel 2020, la stima del rischio è risultata *rilevante* su 13 di essi, *marginale* su 3 di essi e *trascurabile* su 2; sui 17 processi che invece costituivano l'area "C" nel 2014, il relativo rischio veniva valutato *rilevante* in 13 processi, *marginale* in 3 e *trascurabile* in un processo.

A sostegno di questa analisi possiamo considerare l'indice di rischio nei medesimi processi: naturalmente una diversa mappatura non esclude che alcuni processi ricorrano sia nel 2013 che nel 2020 come C.2 "Nomina del RUP", C.9 "Valutazione delle offerte", C.14 "Autorizzazione al subappalto" C.15 "Approvazione delle modifiche/varianti in corso d'opera al contratto", C.17 "Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali, durante la fase di esecuzione del contratto" e C.18 "Rilascio del certificato di collaudo/certificato di verifica di conformità/ certificato di regolare esecuzione"; in tali casi la stima del rischio mantiene in entrambi i periodi la valutazione *rilevante*; solo relativamente al processo C.14 "Autorizzazione al subappalto" l'indice di rischio passa dal *marginale* del 2013 al *trascurabile* del 2020.

Per quanto concerne i processi contenuti nell'area "CS" è stata introdotta una modifica, unificando i due processi così mappati nel 2016: "Controllo sull'esecuzione delle opere pubbliche" e "Controllo sull'esecuzione di contratti di fornitura di beni e servizi" nel nuovo processo: "Controllo e verifica

dell'esecuzione del contratto" che si è ritenuto di dover collocare nell'Area Contratti.

Con riferimento a quest'area si evidenziano due giudizi di rischiosità riguardanti rispettivamente il processo CS.1 "Vigilanza e controllo dell'amministrazione sui processi esternalizzati a società, fondazioni e istituzioni di suo diretto controllo" e il processo CS.5 "Gestione dei procedimenti sanzionatori" che risultano essere entrambi *critici*: ciò è dovuto al peso di una variabile oggettiva di probabilità ossia "casi giudiziari" e di una variabile oggettiva di impatto ossia "analisi della stampa". L'indice di rischiosità per i medesimi processi, nella valutazione del 2017, era *marginale*.

Il processo CS.6 "L. 689/81 riscossione sanzioni per inosservanza della normativa in materia di inquinamento acustico, atmosferico, abbandono di rifiuti, inquinamento idrico, violazioni al codice della strada etc." non muta il suo indice di rischiosità stimato *marginale* sia nel corso del 2017 che nel corso del 2020. I processi CS.2 "Attività di controllo di dichiarazioni sostitutive in luogo di autorizzazioni", CS.3 "Controlli sull'utilizzo degli immobili comunali concessi in uso a terzi", CS.4 "Controllo sui titoli di spesa" e CS.7 "Gestione documentale" passano dall'indice *marginale* del 2017 a quello *rilevante* nel 2020.

Nell'area "PP" Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto, il confronto tra l'anno 2017 ed il 2020 ci consegna una stima del rischio più contenuta: il processo PP.1 "Provvedimenti di tipo autorizzatorio" vede ridurre il proprio indice di rischiosità da *critico* (2017) a *rilevante* (2020), il processo PP.2 "Attività di controllo di dichiarazioni sostitutive in luogo di autorizzazioni" passa da *critico* a *marginale* ed il processo PP.3 "Provvedimenti di tipo concessorio" mantiene invariato il suo grado di rischiosità rimanendo *rilevante*.

Con riferimento, infine, all'area "GT" Governo del Territorio, si registra un significativo innalzamento dell'indice di rischiosità di tutti i processi che ne fanno parte. Il processo GT.1 "Redazione degli strumenti di pianificazione comunale generale" come quello GT.2 "Varianti specifiche" passano da un indice di rischiosità *trascurabile* (2017) a *critico* (2020), il GT.3 "Processi di Pianificazione Attuativa" da *marginale* (2017) a *rilevante* (2020), i processi GT.4 "Convenzione urbanistica", il processo GT.5 "Vigilanza sull'esecuzione delle opere di urbanizzazione", GT.6 "Vigilanza sugli illeciti edilizi" e GT.7 "Rilascio e controllo dei titoli abilitativi edilizi" passano da *trascurabile* (2017) a *rilevante* (2020).

In conclusione di tale disamina è opportuno nuovamente sottolineare come la metodologia scelta spinga verso una sovrastima degli indici di rischiosità e che tale tendenza può risultare anche accentuata dal numero limitato di dirigenti, in quest'ultima area, a cui sono stati somministrati i questionari; si nota come nel giudizio abbia pesato in modo significativo la variabile relativa all'impatto potenziale del verificarsi di eventi rischiosi in tutti i processi dell'area GT e quella relativa all'efficacia degli atti organizzativi dei processi GT1, GT2, GT4 e GT5.

Nel corso del 2021 in attuazione degli indirizzi generali impartiti dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 11 del 29.03.2021 a valere per le annualità 2021 e 2022 e conseguentemente raccolti nel PTPCT 2021-2023 e in quello 2022-2024, si è provveduto ad aggiornare la stima degli indici di rischiosità delle seguenti Aree:

- PC - Procedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto;
- PA - Società, Fondazioni, Istituzioni.

A seguito dello svolgimento di focus formativi specificamente dedicati alle Direzioni coinvolte, sono stati somministrati ai direttori e dirigenti competenti i relativi questionari la cui elaborazione ha restituito il seguente esito: per quanto riguarda l'area PC (Procedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto) costituita da un unico processo PC.1 "Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati", viene confermato il livello di rischiosità conseguito nel 2013 e cioè rischio *rilevante*, ciò senza nessuna novità negli elementi oggettivi della variabile probabilità e della variabile impatto. Non è da escludere che tale percezione costituisca l'effetto di una fase assai particolare vissuta da tutte le amministrazioni e tra queste dalla Città di Firenze, in considerazione dei molteplici interventi di sostegno economico realizzati nel corso della pandemia.

Per quanto concerne invece i processi contenuti nell'area di rischio PA - Società, Fondazioni, Istituzioni si registra quanto segue.

Per ciò che riguarda il Processo PA.1 "Vigilanza e controllo dell'amministrazione sui processi esternalizzati a società, fondazioni, istituzioni di suo diretto controllo" il grado di rischiosità che deriva dall'analisi è *critico*, tale esito è fortemente condizionato dai dati riguardanti gli elementi oggettivi della variabile probabilità (dati giudiziari) e dai medesimi elementi riferiti alla variabile impatto (analisi della stampa).

Con riferimento al Processo PA.2 "Nomina/designazione e revoca sindacali dei rappresentanti del Comune presso enti, aziende, istituzioni" il grado di rischiosità che deriva dall'analisi è *rilevante*.

Il risultato che emerge dall'elaborazione complessiva non è la formulazione di un giudizio, esso deve essere considerato uno strumento di lavoro alla cui luce valutare sia l'efficacia delle misure esistenti, di contrasto ai rischi corruttivi, che la necessità di introdurre modifiche, integrazioni o nuove misure di mitigazione del rischio.

A seguire la tabella della mappatura dei processi e del relativo indice di rischiosità:

PROCESSI RELATIVI ALLE AREE PA E PC (PTPCT rimappatura 2021-rating 2021)	
<i>LEGENDA: **/C = critico, **/R = rilevante, **/M = marginale, **/T = trascurabile</i>	
AREA DI RISCHIO “PA” – SOCIETA’, FONDAZIONI, ISTITUZIONI	
PA.1/C	PA.1 Vigilanza e controllo dell’amministrazione sui processi esternalizzati a società, fondazioni, istituzioni di suo diretto controllo
PA.2/R	Nomina/designazione e revoca sindacali dei rappresentanti del Comune presso enti, aziende, istituzioni
AREA DI RISCHIO “PC” – PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI CON EFFETTO ECONOMICO DIRETTO	
PC.1/R	PC.1 Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati

Sulla base di quanto stabilito dai già richiamati indirizzi generali approvati dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 11 del 29.03.2021 a valere per le annualità 2021 e 2022 e conseguentemente raccolti nel PTPCT 2022-24 poi confluito nella sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del PIAO, si è proceduto ad aggiornare nel corso del 2022 l’indice di rischiosità dei processi delle seguenti aree: “F” - Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio e “P” - Acquisizione e gestione del personale, replicando il modello dei due anni precedenti.

In questa occasione si è preferito far condurre l’attività formativa relativa alle due aree di rischio ad un soggetto esterno con l’obiettivo di ampliare i punti di vista sulla scorta dei quali i dirigenti potessero analizzare, in sede di risposte ai quesiti somministrati, i rischi impliciti ed espliciti sui processi interessati.

Per quanto concerne i processi contenuti nell’area “F”, a seguito dello spoglio dei questionari, si possono trarre le seguenti conclusioni: il processo F.1 “Gestione delle entrate” è caratterizzato da un grado di rischio *critico* rispetto a *rilevante* che era stato rilevato nel 2014; ciò può essere attribuito prevalentemente agli elementi oggettivi della variabile di probabilità dove vengono rilevati i casi giudiziari inerenti il processo in questione e gli elementi oggettivi nell’ambito della variabile di impatto che corrispondono all’analisi della stampa.

Per quanto concerne il processo F.2 “Gestione delle spese”, l’indice di rischiosità rimane *rilevante*; tale esito è determinato soprattutto dalla variabile di probabilità riconducibile agli elementi oggettivi di analisi dei casi giudiziari e dalla variabile di impatto riconducibile agli elementi oggettivi di analisi della stampa e agli elementi soggettivi di impatto potenziale del determinarsi di un evento corruttivo. Quanto al grado di rischiosità del processo F.3 “Maneggio di denaro e valori pubblici” esso si attesta su un livello *critico* rispetto al *rilevante* registrato nel 2014, anche in tal caso l’esito può essere imputato prevalentemente agli elementi oggettivi della variabile di probabilità dove vengono rilevati i casi giudiziari inerenti il processo in questione e gli elementi oggettivi, nell’ambito della variabile di impatto, che corrispondono all’analisi della stampa.

Infine con riferimento al processo F.4 “Gestione dei beni pubblici e del patrimonio” l’indice di rischiosità rimane uguale al 2014 e cioè *rilevante*, ed è determinato anche in questo caso per un valore

più marcato della variabile di probabilità soprattutto riconducibile agli elementi oggettivi di analisi dei casi giudiziari e alla variabile di impatto riconducibile agli elementi oggettivi di analisi della stampa nonché agli elementi soggettivi di impatto potenziale del determinarsi di un evento corruttivo. Per quanto concerne l'area "P" - Acquisizione e gestione del personale, occorre premettere che a seguito di una rivalutazione complessiva condivisa con la Direzione risorse umane, si è in primo luogo proceduto a rivedere la mappatura dell'area "P" che originariamente raccoglieva cinque processi: P.1 "Reclutamento", P.2 "Progressioni di carriera", P.3 "Conferimento di incarichi di collaborazione", P.4 "Gestione delle risorse umane" e P.5 "Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro". Si è ritenuto più coerente con l'impostazione generale eliminare il processo P.5 che più che un processo deve essere considerato un rischio generale oggetto di misure generali che riguardano il complesso dell'attività amministrativa.

Si è, inoltre, pervenuti alla conclusione di eliminare il processo P.3 "Conferimento di incarichi di collaborazione", da collocarsi più coerentemente nell'area di rischio "IN" - Incarichi e nomine.

Per quanto concerne il livello dell'indice di rischiosità rilevato dall'indagine condotta con la modalità richiamata più volte, occorre sottolineare quanto segue: per ciò che riguarda il processo P.1 "Reclutamento" e P.3 "Gestione delle risorse umane", l'indice di rischiosità si mantiene, con riferimento al 2014, al livello *rilevante*, mentre nel caso del processo P.2 "Progressione di carriera", l'indice di rischiosità passa da *marginale* nel 2014 a *rilevante*.

Nel caso del processo P.1 "Reclutamento" l'esito può essere imputato prevalentemente agli elementi oggettivi della variabile di probabilità dove vengono rilevati i casi giudiziari inerenti il processo in questione e gli elementi soggettivi nell'ambito della variabile di impatto che corrispondono all'impatto potenziale che sarebbe determinato dal verificarsi di un evento rischioso.

Per quanto concerne il processo P.2 "Progressione di carriera", l'indice di rischiosità passa da *marginale* a *rilevante*: alla determinazione di quest'ultimo pesano nell'ambito della variabile di probabilità, gli elementi soggettivi e tra questi la discrezionalità del processo, mentre nell'ambito della variabile di impatto, gli elementi soggettivi rappresentati dal danno da contenziosi.

Nel caso del processo P.3 "Gestione delle risorse umane" la valutazione è imputabile in misura significativa nell'ambito della variabile di probabilità agli elementi oggettivi consistenti nei casi giudiziari inerenti il processo e agli elementi soggettivi costituiti da una certa discrezionalità del processo stesso e nell'ambito della variabile di impatto agli elementi oggettivi che corrispondono all'analisi della stampa e a quelli soggettivi relativamente all'impatto potenziale del verificarsi degli eventi rischiosi.

A seguire la tabella della mappatura dei processi e del relativo indice di rischiosità:

PROCESSI RELATIVI ALLE AREE “F” E “P” (PTPCT rimappatura 2022 – rating 2022)	
LEGENDA: **/ C = critico, **/R = rilevante, **/ M = marginale, **/T = trascurabile	
AREA DI RISCHIO “F” – Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	
F.1/C	F.1 Gestione delle entrate
F.2/R	F.2 Gestione delle spese
F.3/C	F.3 Maneggio di denaro o valori pubblici
F.4/R	F.4 Gestione dei beni pubblici e del patrimonio
AREA DI RISCHIO “P” – Acquisizione e progressione del personale	
P.1/R	P.1 Reclutamento
P.2/R	P.2 Progressioni di carriera
P.3/R	P.3 Gestione delle risorse umane

Con riferimento ai processi contenuti nelle aree di rischio “AL” – Affari legali e contenzioso e di quelli contenuti nell’area di rischio “IN” – Incarichi e nomine, al momento non si evidenzia nessuna necessità di una rivalutazione del loro indice di rischiosità, sia in quanto sono state previste misure specifiche a presidio, per quanto concerne l’area di rischio “AL” del processo AL.5 “Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto” e per ciò che riguarda l’area “IN” del processo IN.2 “Nomina, designazione e revoca sindacali dei rappresentanti del Comune presso aziende, enti e istituzioni”, sia in considerazione del fatto che non sono state segnalate criticità particolari.

Per quanto riguarda il processo IN.4 “Incarichi di progettazione” in considerazione del fatto che l’affidamento di tali incarichi è regolato dal Codice dei contratti pubblici, si è provveduto a rimuovere tale processo dall’area di rischio “IN”.

L’Allegato “Aree di rischio, processi ed eventi rischiosi censiti” contiene la mappatura complessiva delle dieci aree di rischio censite, dei relativi n. 53 processi, ciascuno con i relativi eventi rischiosi e l’indicazione dell’indice di rischiosità dei singoli processi e dei singoli eventi rischiosi.

7. La pianificazione delle misure generali di mitigazione del rischio

Le misure generali si caratterizzano per la capacità di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione, intervenendo in modo trasversale sull’intero Ente.

Si elencano di seguito le misure generali e obbligatorie previste dalla legge, per ciascuna delle quali è presente una tabella che esplicita le fasi attuative, i tempi di realizzazione, l’ufficio responsabile e gli indicatori di monitoraggio.

7.1 Trasparenza

Il comune di Firenze è impegnato da anni sul tema della trasparenza, in particolare nel garantire una crescente qualità dei dati da pubblicare ed una semplice accessibilità delle informazioni riguardanti le attività dell'Ente, al fine di renderli più facilmente fruibili da parte del cittadino.

Il comune di Firenze lavora attivamente alla diffusione della tecnologia quale strumento di semplificazione e miglioramento dei servizi, della trasparenza e dell'integrità dei dati, implementando sistemi che consentano la tracciabilità dell'attività amministrativa, nonché un'estrazione automatica degli stessi anche al fine di renderli disponibili come Open Data.

La misura, inserita tra le obbligatorie fin dal primo PNA, dà attuazione al principio di trasparenza, inteso come *“accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche”* (art. 1 del D.Lgs. 33/2013). L'applicazione delle norme sulla trasparenza garantisce l'accesso totale ai dati e ai documenti detenuti dall'Amministrazione, finalizzato all'esercizio di un controllo sociale da parte della comunità, coinvolge tutta l'organizzazione e tutta l'attività dell'Ente riscontrabile nei processi mappati.

L'attività di pubblicazione per finalità di trasparenza sui siti web istituzionali deve avvenire nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali, di cui all'art. 5 del Regolamento UE 2016/679, come richiamato nel PNA 2019. Rilevano, in particolare, i principi di adeguatezza, pertinenza e limitazione a quanto necessario rispetto ai fini per i quali i dati personali sono trattati (*“minimizzazione dei dati”*), nonché i principi di esattezza e aggiornamento dei dati *“con il conseguente dovere di adottare tutte le misure ragionevoli per cancellare o rettificare tempestivamente i dati inesatti rispetto alle finalità per le quali sono trattati”*¹⁵.

Dalla home page della rete civica, www.comune.fi.it, si raggiunge la sezione denominata *“Amministrazione Trasparente”* al cui interno sono presenti i dati, le informazioni ed i documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria. Le informazioni sono organizzate secondo sottosezioni di primo e secondo livello nel rispetto della struttura indicata nel D.Lgs. n. 33/2013 e pienamente conforme allo schema degli obblighi di pubblicazione previsti per le pubbliche amministrazioni di cui all'allegato 2 della Delibera ANAC n. 1310 del 28.12.2016.

L'Allegato *“Elenco degli obblighi di pubblicazione”* riporta l'elenco degli obblighi specificando per ciascuna sezione/sottosezione, il dirigente dell'Unità Organizzativa responsabile della elaborazione, trasmissione e pubblicazione dei dati, nonché la tempistica per l'aggiornamento e il monitoraggio degli stessi.

¹⁵ Piano Nazionale Anticorruzione 2019 approvato con delibera ANAC n. 1064/19, paragrafo 4.2.

In relazione ai dati pubblicati in Amministrazione Trasparente si evidenzia come nel corso del 2023 è proseguita l'attività sui procedimenti mediante l'aggiornamento dell'elenco da parte di tutte le Direzioni.

Modalità di pubblicazione – misure organizzative

L'inserimento dei documenti e dei dati nell'apposita sezione della rete civica avviene con modalità decentrata da parte di ciascuna Direzione e con autenticazione degli utenti che procedono agli inserimenti¹⁶.

Il comune di Firenze privilegia forme automatiche di raccolta e pubblicazione dei dati attraverso l'uso di programmi informatici che ne permettono l'estrazione dalle banche dati dell'Ente e con un diretto collegamento con la sezione degli Open Data. Tale modalità consente un aggiornamento diretto e tempestivo dei dati al momento della loro produzione.

Le pagine e i contenuti della sezione Amministrazione Trasparente sono tenuti costantemente aggiornati: le pagine riportano la data dell'ultima modifica, i documenti la data di produzione o aggiornamento, gli Open Data quella dell'ultimo aggiornamento dei dataset (in automatico). Per garantire una chiara indicazione della data di aggiornamento dei documenti, ogni responsabile deve aver cura di indicare, all'interno del documento inviato per la pubblicazione, la data dell'ultimo aggiornamento dei dati.

Per verificare la fruibilità dei dati pubblicati e la facilità di reperibilità delle informazioni è individuata una modalità di rilevazione della soddisfazione dell'utente nella stessa Amministrazione Trasparente, dove è disponibile un questionario on line i cui esiti vengono utilmente analizzati di anno in anno.

Nel riepilogo degli obblighi di pubblicazione, parte integrante della presente sottosezione, sono definite in maniera più dettagliata e articolata le tempistiche di aggiornamento previste dalla legge, le scadenze per la pubblicazione come utili per garantire l'attualità delle informazioni, le unità organizzative responsabili dell'effettivo inserimento dei dati nonché i soggetti responsabili del monitoraggio.

Tra i principali applicativi utilizzati per la pubblicazione dei dati in Amministrazione Trasparente si richiama l'applicativo Atti.Co attraverso il quale vengono generati gli atti (deliberazioni, determinazioni, decreti e ordinanze) e automaticamente pubblicati in rete civica nella sottosezione "Provvedimenti". Tale sezione contiene il testo integrale degli atti non riservati o non soggetti a limitazioni connesse alla privacy e garantisce al cittadino la facile reperibilità del provvedimento attraverso una ricerca indicizzata per anno/mese, numero, ufficio ed oggetto. Per gli atti riservati o

¹⁶ A livello di Ente è presente un sistema di identificazione degli utenti che prevede l'inserimento di credenziali di accesso (username e password) per accedere alla rete intranet e ai diversi applicativi.

soggetti a pubblicazione limitata è prevista la pubblicazione del solo oggetto al fine di rispettare il corretto bilanciamento tra il principio di trasparenza e il diritto alla tutela della privacy.

Il programma Atti.Co., permette inoltre di oscurare, in fase di pubblicazione, quelle parti dell'atto che, per motivi di riservatezza, è necessario che non siano visibili.

I regolamenti, con il riferimento agli atti con cui sono stati approvati, sono invece pubblicati nella sottosezione "Atti generali" di Amministrazione Trasparente.

Con riferimento invece ai dati relativi all'affidamento di lavori, servizi e forniture, di cui all'articolo 1 co. 32 della L. 190/2012, la pubblicazione viene realizzata dalle singole Direzioni attraverso l'applicativo informatico denominato *Trasparenza*, che garantisce un'automatica pubblicazione dei dati in rete civica con cadenza giornaliera e permette la creazione della tabella riassuntiva inviata annualmente all'ANAC. L'applicativo denominato *Profilo del committente* ha, fino ad ora, invece permesso l'inserimento dei documenti, informazioni e dati relativi alle procedure di affidamento previsti dagli obblighi informativi di cui all'art. 29 del D.Lgs. 50/2016 oltre che degli atti relativi alle procedure di affidamento *in house* effettuate dal Comune di Firenze (art. 192 del D.Lgs. n. 50/2016). Con l'entrata in vigore del D.Lgs. n. 36/2023, nuovo Codice dei Contratti pubblici, viene prevista la digitalizzazione di tutte le fasi del ciclo di vita dei contratti, per cui, a decorrere dal 1° gennaio 2024, la pubblicazione deve avvenire attraverso l'interoperabilità tra le piattaforme di approvvigionamento digitale degli Enti, la Piattaforma digitale nazionale dati (PDND) e la Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP) di cui è titolare ANAC. Inoltre, il Codice all'art. 28 comma 2 prevede che, al fine di garantire la trasparenza dei dati comunicati alla BDNCP, spetti alle stazioni appaltanti assicurare il collegamento tra la sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale e la stessa BDNCP tramite apposito link.

Inoltre, l'art. 226 co. 3 lett. d) del nuovo Codice ha disposto l'abrogazione dell'art. 1 comma 32 della L. n.190/2012, facendo venir meno, a partire dall' 1° gennaio 2024, sia l'obbligo di pubblicazione sui siti web degli Enti dei dati ivi previsti, che l'invio degli stessi ad ANAC. Tali dati vengono, infatti, comunicati alla BDNCP e ne costituiscono il contenuto minimo ai fini della pubblicazione come previsto dall'art. 28 co. 3 del Codice.

Si riporta di seguito la tabella relativa al regime di trasparenza nel periodo transitorio e a regime contenuta nell'aggiornamento 2023 del PNA 2022 approvato con Delibera ANAC n. 605 del 19 dicembre 2023.

Fattispecie	Pubblicità trasparenza
Contratti con bandi e avvisi pubblicati prima o dopo il 1.7.2023 ed esecuzione conclusa entro il 31.12.2023	Pubblicazione nella “Sezione Amministrazione trasparente” sottosezione “Bandi di gara e contratti”, secondo le indicazioni ANAC di cui all’allegato 9) al PNA 2022.
Contratti con bandi e avvisi pubblicati prima e dopo il 1.7.2023, ma non ancora conclusi alla data del 31.12.2023	Assolvimento degli obblighi di trasparenza secondo le indicazioni di cui al comunicato sull’avvio del processo di digitalizzazione che ANAC, d’intesa con il MIT, ha adottato con Delibera n. 582 del 13.12.2023.
Contratti con bandi e avvisi pubblicati dopo il 1.1.2024	Pubblicazione mediante invio alla BDNCP e pubblicazione in Amministrazione Trasparente secondo quanto previsto dalle disposizioni del nuovo Codice in materia di digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti di cui agli artt. 19 e ssgg e dalle delibere ANAC nn. n. 261/2023 e n. 264/2023 (e relativo Allegato 1) e successivi aggiornamenti.

La digitalizzazione dei contratti, come sottolineato dalla Relazione agli articoli e agli allegati al Codice, consente da un lato di assicurare efficacia, efficienza e rispetto delle regole e dall’altro costituisce misura di prevenzione della corruzione volta a garantire trasparenza, tracciabilità, partecipazione e controllo di tutte le attività.

Questo nuovo sistema della trasparenza dei contratti pubblici comporterà, nel corso del 2024, una revisione della sotto sezione bandi di gara e contratti e un’analisi degli applicativi comunali esistenti (*Profilo del committente e Trasparenza*) per garantire la pubblicazione, nella sezione Amministrazione Trasparente del sito del Comune, di quegli atti e documenti di cui all’Allegato 1) della delibera ANAC n. 264/2023 aggiornata con delibera ANAC n. 601 del 19.12.2023¹⁷.

Per quanto riguarda la pubblicazione dei dati relativi alla concessione di sovvenzioni, contributi e vantaggi economici viene sempre utilizzato da parte delle singole Direzioni l’applicativo *Trasparenza* che contiene una sezione denominata “Albo beneficiari”. Tale applicativo permette di popolare mediante un automatismo la relativa sottosezione di Amministrazione Trasparente dove è possibile effettuare ricerche non solo in base alla Direzione che ha erogato il contributo, ma anche in relazione ai beneficiari, in modo da rendere immediatamente visibili, soprattutto alla cittadinanza, il destinatario, l’importo e la motivazione del contributo.

Il questionario on line

L’Ente è tenuto ad assicurare la qualità delle informazioni riportate nel sito istituzionale nel rispetto degli obblighi previsti dalla legge¹⁸. Al fine di verificare la qualità percepita dai cittadini è stato inserito in Amministrazione Trasparente sin dal 2015, un questionario anonimo di rilevazione della

¹⁷ Vedi allegato “Elenco degli obblighi di pubblicazione” al PIAO 2024-2026.

¹⁸ Art. 6 co. 1 D.Lgs. 33/2013.

soddisfazione dell'utente in relazione alla conoscenza della sezione e con riferimento alla fruibilità ed alla chiarezza dei dati pubblicati.

Per il periodo 01.01.2023 - 31.12.2023 sono stati compilati n. 37 questionari dai quali emerge che i contenuti che maggiormente interessano i cittadini riguardano: bandi di concorso (38%), servizi erogati (24%), organizzazione (22%), sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici (16%). Ciascun cittadino ha la possibilità di indicare fino ad un massimo di tre sezioni di particolare interesse. Il 72% degli utenti che hanno risposto al questionario ritiene che la sezione Amministrazione Trasparente garantisca la conoscenza dell'organizzazione e dell'attività del Comune, mentre il 55% afferma di aver trovato l'informazione che stava cercando.

Decorrenza e durata dell'obbligo di pubblicazione

Ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs. n. 33/2013 i dati, le informazioni e i documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria restano fruibili per un periodo di 5 anni, decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo e, comunque, fino a che gli atti pubblicati producono i loro effetti, fatti salvi i diversi termini previsti dalla normativa in materia di trattamento dei dati personali e quanto previsto dagli artt. 14, comma 2 (durata degli obblighi di pubblicazione concernenti i titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo e i titolari di incarichi dirigenziali) e 15, comma 4 (durata degli obblighi di pubblicazione concernenti i titolari di incarichi di collaborazione o consulenza).

Decorsi i termini di pubblicazione, i dati e documenti sono accessibili ai sensi dell'articolo 5 co. 2 del D.Lgs. n. 33/2013.

Open Data e dati ulteriori pubblicati

Il comune di Firenze ha già da tempo disponibile on line sul proprio sito istituzionale una imponente quantità di informazioni strutturate in una forma più avanzata di pubblicità, quella cosiddetta dell'Open Data¹⁹ dove sono anche registrati gli accessi ai canali e il gradimento dell'utenza; continuo è l'impegno per l'implementazione, anche in relazione all'esposizione in modalità open dei dati relativi agli obblighi di trasparenza.

Fin dal 2011, anno in cui è stato inaugurato il portale "Open Data", il Comune si è impegnato a rendere i dati aperti accessibili, fruibili e affidabili, attivando diverse iniziative di inclusione, partecipazione e collaborazione con le comunità dei riutilizzatori.

¹⁹ Come indicato nel CAD gli open data o dati aperti sono dati disponibili con una licenza che ne permette l'utilizzo da parte di chiunque anche per finalità commerciali e disponibili in formato disaggregato, sono dati accessibili attraverso le tecnologie digitali in formati aperti e provvisti dei relativi metadati. Fra gli obiettivi della pubblicazione dei dati aperti c'è la trasparenza e la diffusione della conoscenza, definiti anche come bene comune immateriale.

Grazie all'interesse e alle attività messe in atto sul digitale e sui dati, in pochi anni il catalogo dei dataset raccolti è notevolmente cresciuto, partendo dai 70 dataset del 2011 fino a collezionare circa 2.000 dataset nel 2023, opportunamente elaborati, per essere poi raccolti nel portale unico Open Data, che rappresenta un patrimonio informativo aperto che il Comune mette a disposizione di cittadini, studenti, ricercatori, professionisti, start up e decisori politici.

I dataset prioritariamente elaborati per l'uso amministrativo e quindi rilasciati in formato aperto, sono stati quelli territoriali, sulle aree verdi, l'urbanistica e la mobilità e tanti altri inerenti i vari asset comunali. A disposizione della cittadinanza e delle imprese e per favorire una fruizione smart e agile della città, sono stati rilasciati dati su: posti liberi nei parcheggi, colonnine per la ricarica dei veicoli elettrici, punti di accesso wi-fi pubblici, farmacie di turno, percorsi ciclabili, il rilievo 1:500 della città, mappatura delle alberature, parchi, aree verdi, ma anche dataset con valore culturale (Lapidi dantesche, biblioteche e musei), dataset con valore storico (lapidi della Resistenza, Stradario storico, numeri civici francesi), dataset con valore sociale (Toponomastica femminile) e l'Annuario Statistico (aggiornati tutti i dataset relativi al movimento migratorio della popolazione italiana e straniera, popolazione residente per età e per quartieri).

Proprio all'interno del portale degli Open Data sezione Amministrazione e catalogo dei dati "Dentro il bilancio" il Comune di Firenze pubblica una serie di dati ulteriori, ritenuti utili per garantire un maggior livello di trasparenza come, ad esempio, un dataset che contiene i dati principali delle fatture dei fornitori del Comune di Firenze, per le quali dal 26 giugno 2012 sono stati emessi e quietanzati i mandati di pagamento²⁰.

Monitoraggio e vigilanza sui dati pubblicati - Sanzioni

Il RPCT svolge un'attività stabile di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, predisponendo apposite segnalazioni in caso di riscontrato mancato o ritardato adempimento (come previsto dall'art. 43 del D.Lgs. 33/2013).

Il monitoraggio sull'effettiva attuazione degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente avviene periodicamente, in relazione alle principali scadenze di aggiornamento dei dati, indicate nella presente sottosezione; di tale attività viene data evidenza anche mediante apposita relazione a cura del RPCT.

²⁰ Data di entrata in vigore di quanto disposto dall'art. 18 del c.d. Decreto Sviluppo 2012 (D.L. del. 22.6.2012 n. 83, convertito con legge del 7.8.2012, n. 134). Sempre con riferimento a tale norma, sono stati selezionati gli elementi informativi pubblicati per ciascuna fattura.

Il controllo, inoltre, viene attuato:

- nell'ambito dell'attività di verifica e attestazione del Nucleo di Valutazione del Comune di Firenze sull'assolvimento di specifiche categorie di obblighi di pubblicazione indicati annualmente da ANAC;
- attraverso eventuali controlli a campione a verifica dell'aggiornamento delle informazioni pubblicate;
- attraverso il monitoraggio effettuato in merito alle segnalazioni con cui viene esercitato l'accesso civico (art. 5 D.Lgs. n. 33/2013);
- nell'ambito del controllo successivo di regolarità amministrativa, previsto dal Regolamento sui controlli interni.

In sede di aggiornamento annuale della presente sottosezione viene rilevato lo stato di attuazione delle azioni previste. Le relazioni di monitoraggio sono pubblicate in Amministrazione Trasparente, sezione "Altri contenuti – Prevenzione della corruzione".

L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e il rifiuto, il differimento e la limitazione dell'accesso civico, costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale ed eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'Amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale e organizzativa dei responsabili²¹.

Accesso civico

L'istituto dell'accesso civico c.d. semplice previsto dall'art. 5 comma 1 del D.Lgs. n. 33/2013 riconosce a chiunque il diritto di richiedere i documenti, le informazioni o i dati che le pubbliche amministrazioni abbiano omesso di pubblicare in rete pur avendone l'obbligo.

Il comma 2 del medesimo articolo prevede, invece, il c.d. accesso civico generalizzato che consente a chiunque di accedere ai dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori a quelli sottoposti ad obbligo di pubblicazione, con il limite del rispetto degli interessi pubblici e privati giuridicamente rilevanti e specificati all'art. 5-bis (esclusioni e limiti) al fine di *"favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico"*.

Nel corso del 2021 si è svolta un'attività di revisione e di aggiornamento del Regolamento sull'accesso agli atti e documenti amministrativi del Comune di Firenze (approvato con delibera n.

²¹ Cfr. D.Lgs. n. 33/2013 art. 46, Responsabilità derivante dalla violazione delle disposizioni in materia di obblighi di pubblicazione e di accesso civico, art. 47, Sanzioni per la violazione degli obblighi di trasparenza per casi specifici.

3599/1997 e da ultimo modificato nel 2001) che si è conclusa con l'approvazione da parte del Consiglio comunale, con delibera n. 9 del 14.3.2022, del nuovo regolamento sull'accesso civico, civico generalizzato e documentale; parallelamente, è attivo, nella sezione della rete civica "Accesso Civico" in Amministrazione Trasparente, il servizio on line che consente di trasmettere per via telematica, previa autenticazione mediante credenziali SPID, CIE o CNS, le richieste per l'accesso civico semplice e civico generalizzato e quelle per la presentazione di istanze di accesso documentale ai sensi della legge n. 241/1990.

Con riferimento al registro degli accessi, l'attività di aggiornamento continua ad essere realizzata al momento della comunicazione da parte delle Direzioni degli esiti dei procedimenti di accesso e comunque a cadenza almeno semestrale, in conformità alle Linee Guida ANAC n. 1309/2016, c.d. FOIA.

Per quanto concerne gli aspetti generali, per il 2024 la misura prevede:

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Elaborazione e pubblicazione dati nella sezione Amministrazione Trasparente della rete civica	Secondo le tempistiche indicate nella tabella degli obblighi di pubblicazione	Tutte le Direzioni e uffici competenti	Presenza dati aggiornati
Monitoraggio periodico sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	In base alle scadenze individuate nella tabella sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	Dirigenti competenti/RPCT	Presenza dati aggiornati
Predisposizione relazione di monitoraggio del RPCT riguardo all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	Annuale	RPCT	Pubblicazione della relazione in Amministrazione Trasparente
Analisi esito del questionario di soddisfazione dell'utente con riferimento alla sezione Amministrazione Trasparente	Annuale	RPCT	Esito dell'analisi inserito nella Relazione di monitoraggio del RPCT
Trasmissione dati sull'Accesso Civico al Servizio Anticorruzione, Trasparenza Controlli per l'aggiornamento del Registro degli Accessi	Tempestivamente (e comunque con verifica semestrale)	Tutte le Direzioni; RPCT	Presenza dati aggiornati

7.2 Rotazione ordinaria del personale per le funzioni più esposte al rischio di corruzione

La rotazione del personale all'interno delle pubbliche amministrazioni nelle aree a più elevato rischio di corruzione rappresenta, con particolare riferimento alla dirigenza e ai titolari di incarichi di E.Q., una delle più rilevanti misure a disposizione delle Amministrazioni per la prevenzione dei fenomeni corruttivi. Di seguito le peculiarità della rotazione come misura fondamentale contro la corruzione:

- riguarda solo il personale maggiormente esposto ai rischi di corruzione;
- è uno strumento di carattere preventivo al fine di evitare posizioni "di privilegio" nella gestione diretta di attività/procedimenti, nei quali lo stesso funzionario venga ad occuparsi

- personalmente, per lungo tempo, dello stesso tipo di procedimenti relazionandosi sempre con gli stessi utenti;
- è rimessa alla autonoma determinazione delle amministrazioni che in tal modo potranno adeguare la misura alla concreta situazione dell'organizzazione dei propri uffici;
 - incontra dei limiti oggettivi: il PNA 2019/2021 – Allegato n. 2 “La rotazione ordinaria del personale” prevede espressamente che la rotazione debba essere correlata all'esigenza di assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa, garantendo la qualità delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento di talune attività specifiche, con particolare riguardo a quelle con elevato contenuto tecnico;
 - incontra dei limiti soggettivi confermati dal PNA 2019/2021 – sempre Allegato n. 2. secondo il quale le amministrazioni sono tenute ad adottare misure di rotazione compatibili con eventuali diritti individuali dei dipendenti interessati, soprattutto laddove le misure si riflettono sulla sede di servizio del dipendente.

Dati relativi alla rotazione ordinaria

Pur con le difficoltà metodologiche nel creare una mappatura di dettaglio finalizzata alla rotazione delle strutture organizzative maggiormente interessate dal rischio corruttivo, è possibile disporre di un corredo di dati numerici per gli anni dal 2015 al 2023 sugli avvicendamenti non solo dei dirigenti a tempo indeterminato e a tempo determinato, ma anche dei responsabili di Posizione Organizzativa (oggi titolari di incarichi di E.Q.), tenendo comunque presente che dal 2015 ad oggi la rotazione ordinaria si è realizzata prevalentemente a seguito della scadenza degli incarichi triennali dirigenziali, con il coinvolgimento, a sua volta, dell'assetto dei responsabili di E.Q.

I dati relativi alla rotazione del personale effettuata all'interno delle singole Direzioni sono stati ricavati mediante una specifica rilevazione attraverso apposito questionario rivolto ai Direttori²² da cui è emerso, per l'anno 2023, che la rotazione ordinaria all'interno delle Direzioni è stata effettuata su n. 49 unità di personale dipendente. I dati relativi alla rotazione del personale effettuata tra Direzioni sono stati forniti direttamente dalla Direzione Risorse Umane e per il 2023 la rotazione si è attestata su n.78 unità di personale di cui n. 6 dirigenti, n. 29 E.Q. e n. 43 del restante personale. Pertanto, la rotazione del personale all'interno dell'Ente ha coinvolto nell'anno 2023 un totale di 127 dipendenti.

Di seguito, la tabella riepilogativa dei dati relativi alla rotazione ordinaria dal 2015 al 2022:

²² Si vedano note del Segretario Generale, n. prot. 409887 del 17 dicembre 2019; prot. 9792 del 13 gennaio 2021, prot. 396419 e 396432 del 9.12.2021, prot. n. 417244 del 7.12.2022 e prot.n.391417 e 391419 del 5.12.2023.

ROTAZIONE ORDINARIA						
ANNO	INTERNO DIREZIONI	EXTRA DIREZIONI			TOT	TOTALE DIPENDENTI
	PERSONALE COMPARTO	DIRIGENTI	P.O./E.Q.	PERSONALE COMPARTO		
2015	nd	10	74	nd	84	4303
2016	nd	13	12	120	145	4242
2017	34	26	2	204	266	4066
2018	53	6	71	120	250	3958
2019	57	28	12	108	205	4084
2020	49	5	73	31	158	4094
2021	48	24	21	26	119	3960
2022	92	13	25	52	182	3904
2023	49	6	29	43	127	3948
Media annuale	55	15	38	88	171	3957

Dalla tabella si evince che il numero medio del personale ruotato annualmente è pari a 171 dipendenti rispetto a uno dato medio annuale della consistenza del personale pari a 3.957 unità corrispondente ad una percentuale del 4,3%.

Gli indirizzi generali per la rotazione ordinaria

Una volta definito il quadro di riferimento e in considerazione dell'enfaticizzazione posta sul tema della rotazione ordinaria nell'ambito del PNA 2019 richiamato in sede di PNA 2022-2024, si definiscono, le seguenti linee generali:

1. Identificazione dei settori più a rischio sulla base della mappatura dei processi e del loro indice di rischiosità, aggiornato nel corso degli anni, come riportato nella presente sottosezione.

Con riferimento al punto 1 e cioè all'esposizione al rischio delle Direzioni per processo, in attuazione delle indicazioni del PNA 2019 e delle Linee Guida ANAC susseguitesi nel tempo e nella logica di proseguire l'implementazione dell'attività di prevenzione della corruzione del comune di Firenze, si è provveduto:

- nel corso del 2020 alla rivalutazione del rating di rischiosità di tutti i processi appartenenti alle Aree "C" Contratti; "CS" Controlli verifiche ispezioni sanzioni; "PP" Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto; "GT" Governo del territorio;
- nel corso del 2021 sulla scorta della delibera n. 11 del 29.03.2021 del Consiglio Comunale sugli Indirizzi per la redazione del Piano Triennale per la Prevenzione della corruzione e per la Trasparenza 2021-2023, a rivedere la mappatura e aggiornare l'indice di rischiosità dei processi delle aree, "PC"

Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario con effetto economico diretto e “PA” Società, Fondazioni, Istituzioni;

- nel corso del 2022 sulla scorta della delibera n. 11 del 29.03.2021 sopra richiamata, a rivedere la mappatura e aggiornare l'indice di rischiosità dei processi delle aree “F” Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio e “P” Acquisizione e progressione del personale.

Tale attività si inserisce all'interno di una generale revisione di tutte le aree di rischio alla cui realizzazione hanno contribuito i dirigenti dell'Ente, i quali hanno compilato i questionari relativi alla rischiosità di ogni processo di loro competenza e concorso alla razionalizzazione, revisione e miglioramento della mappatura di alcune Aree di rischio.

Di seguito si riportano i risultati relativi alle Aree di rischio riviste dal 2019 ad oggi.

La prima tabella contiene la nuova mappatura dei processi afferenti all'area “C”, la quale è significativamente mutata rispetto a quella del 2014.

I singoli codici ivi indicati identificano i seguenti processi:

C.1. Pianificazione e programmazione; C.2 Nomina RUP; C.3 Consultazioni preliminari di mercato; C.4 Progettazione e validazione dei progetti; C.5 Scelta della procedura di aggiudicazione; C.6 Predisposizione e pubblicazione dei documenti di gara (avviso, bando, disciplinare, capitolato, etc); C.7 Nomina commissione di gara; C.8 Verifica dei requisiti degli operatori; C.9 Valutazione delle offerte; C.10 Ricorso alla procedura di affidamento di somma urgenza; C. 11 Verifica dei requisiti ai fini della aggiudicazione e della stipula del contratto; C.12 Comunicazioni/pubblicazioni inerenti le esclusioni e l'aggiudicazione; C.13 Nomina del direttore dei lavori e del direttore dell'esecuzione del contratto e coordinatore della sicurezza; C.14 Autorizzazione al subappalto; C. 15 Approvazione delle modifiche/varianti in corso d'opera al contratto; C.16 Controllo e verifica esecuzione del contratto; C. 17 Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali, durante la fase di esecuzione del contratto; C.18 Rilascio certificato di collaudo/certificato di verifica di conformità/certificato di regolare esecuzione.

TABELLA 1 – AREA DI RISCHIO C

AREA DI RISCHIO C – CONTRATTI																		
PROCESSI	C.1	C.2	C.3	C.4	C.5	C.6	C.7	C.8	C.9	C.10	C.11	C.12	C.13	C.14	C.15	C.16	C.17	C.18
RATING GLOBALE PER PROCESSO	R	R	R	R	R	R	R	M	R	R	M	T	M	T	R	R	R	R
RATING PROCESSO PER SINGOLA DIREZIONE																		
Ambiente	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Attività Economiche e Turismo	M	R	R	T	R	R	T	R	R	T	R	R	T	T	R	R	T	T
Avvocatura	M	C	C	C	C	M	C	R	R	R	C	M	C	R	R	R	C	C
Consiglio Comunale	T	T	M	T	M	M	T	M	M	T	T	T	T	T	T	T	T	M
Cultura e Sport	M	R	R	R	R	R	R	R	C	R	R	R	R	R	C	R	R	R
Direzione Generale	T	R	M	R	M	R	R	R	R	R	R	T	M	M	R	R	R	M
Gare, Appalti e Partecipate	R	R	R	R	M	R	M	R	R	R	R	M	R	T	R	R	R	R
Istruzione	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	C	R	M	R	R	M	R
Nuove Infrastrutture e Mobilità	R	R	R	R	R	R	R	M	R	M	R	M	R	R	R	M	C	C
Patrimonio	R	R	R	R	R	R	C	C	R	R	C	R	C	R	C	R	C	R
Polizia Municipale	C	C	R		C	C	R	C	C		R	C	C	C	R	C	C	C
Risorse Finanziarie	R	M	R	R	R	R	M	R	R	R	M	M	M	M	C	R	R	R
Risorse Umane	M	M	M	R	M	M	M	R	M	T	T	M	M	M	M	M	M	M
Segreteria Generale e Affari Istituzionali	C	R	C	C	C	C	R	C	R	C	R	C	C	C	C	C	C	C
Servizi Sociali	T	T	M	R	M	M	M	R	M	R	T	T	T	T	T	T	R	T
Servizi tecnici	M	R	R	M	M	M	M	M	M	T	T	T	M	T	T	T	M	T
Servizi Territoriali integrati e Protezione Civile	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	R	R	C	C	C	C	C	C
Sistemi Informativi	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	M	R	R	R	R	R	R
Ufficio del Sindaco	M	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	M	R	R	R	R	R	M
Urbanistica	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C

LEGENDA

C = critico; R = rilevante; M = marginale; T = trascurabile

Nella seconda tabella, invece, è contenuta la nuova valutazione del rating di rischiosità dei processi afferenti alle Aree di rischio “CS” Controlli verifiche ispezioni sanzioni, “PP” provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e “GT” Governo del territorio, anch’essi in parte riformulati, dal momento che si è colta l’occasione della rivalutazione

del rating per confrontarsi con i dirigenti sulle eventuali modifiche e/o integrazioni da apportare alla mappatura dei processi.

In particolare, i processi considerati nella tabella sono i seguenti:

- Area “CS” Controlli verifiche ispezioni sanzioni: CS.1 Vigilanza e controllo dell'amministrazione sui processi esternalizzati a società, fondazioni e istituzioni di suo diretto controllo; CS.2 Attività di controllo di dichiarazioni sostitutive in luogo di autorizzazioni (ad esempio in materia commerciale); CS.3 Controlli sull'utilizzo degli immobili comunali concessi in uso a terzi; CS.4 Controlli sui titoli di spesa; CS.5 Gestione dei procedimenti sanzionatori (in materia ambientale, del commercio, di igiene e sanità, sulle strutture socio assistenziali,...); CS.6 L. 689/81 riscossione sanzioni per inosservanza della normativa in materia di: inquinamento acustico, atmosferico, abbandono di rifiuti, inquinamento idrico, violazioni al codice della strada etc.; CS.7 Gestione documentale.

- Area “PP” provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto: PP.1 Provvedimenti di tipo autorizzatorio (incluse figure simili quali: abilitazioni, approvazioni, nulla-osta, licenze, registrazioni, dispense); PP.2 Attività di controllo di dichiarazioni sostitutive in luogo di autorizzazioni (ad esempio in materia commerciale); PP.3 Provvedimenti di tipo concessorio (incluse figure simili quali: deleghe, ammissioni).

- Area “GT” Governo del territorio: GT.1 Redazione degli strumenti di pianificazione comunale generale - PRG (redazione, pubblicazione e raccolta delle osservazioni, approvazione); GT.2 Varianti specifiche; GT.3 Processi di pianificazione attuativa; GT.4 Convenzione urbanistica; GT.5 Vigilanza sull'esecuzione delle opere di urbanizzazione; GT.6 Vigilanza sugli illeciti edilizi; GT.7 Rilascio o controllo dei titoli abilitativi edilizi.

Anche nella seguente tabella, come in quella precedente, i dati sul rating dei processi sono aggregati per Direzione competente e il valore del rating si comprende secondo la legenda seguente:

LEGENDA

C = critico; R = rilevante; M = marginale; T = trascurabile

TABELLA 2 – AREE DI RISCHIO PP – CS - GT

AREE DI RISCHIO	AREA PP			AREA CS							AREA GT						
	PP.1	PP.2	PP.3	CS.1	CS.2	CS.3	CS.4	CS.5	CS.6	CS.7	GT.1	GT.2	GT.3	GT.4	GT.5	GT.6	GT.7
RATING GLOBALE PER PROCESSO	R	M	R	C	R	R	R	C	M	R	C	C	R	R	R	R	R
RATING PROCESSO PER SINGOLA DIREZIONE																	
Ambiente	R	R	R					C	R	R					R	R	

Attività Economiche e Turismo	M	M	R		R		C	C	R										
Avvocatura																			
Consiglio Comunale							R					M							
Cultura e Sport			C	C	C	R	C	C	R	C									
Direzione Generale					T		R					M							
Gare, Appalti e Partecipate				C			R					R							
Istruzione	M	M			R	M	R	C	T	M									
Nuove Infrastrutture e Mobilità	R		M	C								R				C	R		
Patrimonio						R	R					M							
Polizia Municipale	C			C	R		R	C	C	C								R	
Risorse Finanziarie							C	C		C									
Risorse Umane							C			C									
Segreteria Generale e Affari Istituzionali							C					R							
Servizi Sociali				C	T	T	R	C											
Servizi Tecnici												M							
Servizi Territoriali integrati e Protezione Civile	M	M			R	C	C					C							
Sistemi Informativi				C			R					R							
Ufficio del Sindaco						M	R					M							
Urbanistica												R	C	C	R	C	C	C	R

Nella terza tabella, invece, è contenuta la nuova valutazione del rating di rischio effettuata nel corso del 2021, dei processi afferenti alle Aree di rischio “PC” Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario con effetto economico diretto e “PA” Società, Fondazioni, Istituzioni, come emersa a seguito dell’incontro formativo realizzato con i dirigenti e direttori dell’Ente, in attuazione degli indirizzi del Consiglio Comunale.

In particolare, i processi considerati nella tabella sono i seguenti:

- Area “PC” Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario con effetto economico diretto:

processo PC.1 Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi e ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone o enti pubblici o privati.

- Area “PA” Società, Fondazioni, Istituzioni:

processo PA.1 Vigilanza e controllo dell'amministrazione sui processi esternalizzati a società, fondazioni e istituzioni di suo diretto controllo;

processo PA.2 Nomina/designazione e revoca sindacali dei rappresentanti del comune presso enti, aziende, istituzioni.

TABELLA 3 – AREE DI RISCHIO PA - PC

AREE DI RISCHIO	AREA PA		AREA PC
	PA.1	PA.2	PC.1
RATING GLOBALE PER PROCESSO	C	R	R
RATING PROCESSO PER SINGOLA DIREZIONE			
Ambiente	C		C
Attività Economiche e Turismo	C		R
Avvocatura			
Consiglio Comunale			
Cultura e Sport	C		C
Direzione Generale			R
Gare, Appalti e Partecipate	C	C	
Istruzione	C		R
Nuove Infrastrutture e Mobilità	C		R
Patrimonio	C		
Polizia Municipale	C		
Risorse Finanziarie	C		
Risorse Umane			
Segreteria Generale e Affari Istituzionali	C	C	
Servizi Sociali	C		T
Servizi Tecnici			T
Servizi Territoriali integrati e Protezione Civile			
Sistemi Informativi	C		
Ufficio del Sindaco		R	R
Urbanistica			

Si riporta di seguito la nuova valutazione eseguita nel 2022 del rating di rischiosità dei processi afferenti alle Aree di rischio “F” Gestione delle entrate delle spese e del patrimonio e “P” Acquisizione e progressione del personale, come emersa a seguito dell’incontro formativo realizzato con i dirigenti e direttori dell’Ente, in attuazione degli indirizzi del Consiglio Comunale.

In particolare, i processi considerati nella tabella sono i seguenti:

- Area “F” Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio:

processo F.1. Gestione delle entrate;

processo F.2. Gestione delle spese;

processo F.3. Maneggio di denaro o valori pubblici;
 processo F.4. Gestione dei beni pubblici e del patrimonio.

Area “P” Acquisizione e progressione del personale:

processo P.1. Reclutamento;
 processo P.2. Progressioni di carriera;
 processo P.3. Gestione delle risorse umane.

TABELLA 4 – AREE DI RISCHIO F - P

AREE DI RISCHIO	AREA F				AREA P		
	F.1	F.2	F.3	F.4	P.1	P.2	P.3
PROCESSI							
RATING GLOBALE PER PROCESSO	C	R	C	R	R	R	R
RATING PROCESSO PER SINGOLA DIREZIONE							
Ambiente	C	C	C	R			C
Attività economiche e turismo	C	R	C	R			R
Avvocatura	C	R	C				R
Consiglio comunale	C	R	C				R
Cultura e sport	C	R	C	C			R
Direzione Generale	C	R	C				R
Gare appalti e partecipate	C	R	C				R
Infrastrutture di viabilità e mobilità	C	R	C	M			R
Istruzione	C	R	C	R	R		R
Patrimonio immobiliare	C	R	C	C			R
Polizia municipale	C	C	C				R
Risorse finanziarie	C	C	C				C
Risorse umane	C	M	C		R	R	R
Segreteria generale e affari istituzionali	C	R	C				R
Servizi sociali	C	R	C	M			R
Servizi tecnici	C	R	C				R
Servizi territoriali e protezione civile	C	R	C	R			R
Sistemi informativi	C	R	C				R
Sistema tramviario metropolitano	C	R	C				R
Ufficio del Sindaco	C	R	C	R			R
Urbanistica	C	R	C				R

Infine, si riportano i giudizi sul rating di rischiosità dei processi riferiti a quelle Aree di rischio che non sono state considerate nelle rivalutazioni che hanno avuto luogo nelle annualità 2020, 2021 e 2022, pertanto il valore si attesta su quello calcolato nell’anno 2017 (per le Aree: Affari Legali e contenzioso - “AL” e Incarichi e Nomine - “IN”).

In particolare, i processi considerati sono i seguenti:

- Affari Legali e contenzioso - “AL” AL.1 Gestione del contenzioso giurisdizionale; AL.2 Incarichi conferiti a legali esterni; AL.3 Affidamento consulenze tecniche di parte; AL.4 Negoziazioni assistite; AL.5 Rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali in fase di esecuzione del contratto;

- Incarichi e Nomine - “IN”: IN.1 Conferimento incarichi dirigenziali; IN.2 Nomina, designazione e revoca sindacali dei rappresentanti del Comune presso enti, aziende, istituzioni; IN.3 Conferimento di incarichi ex art. 7, comma 6, D. Lgs. n. 165/2001.

Il calcolo del rating si esegue sempre con i medesimi giudizi di valore seguenti:

LEGENDA

C = critico; R = rilevante; M = marginale; T = trascurabile

TABELLA 5 – AREE DI RISCHIO AL – IN

AREE DI RISCHIO	AREA AL					AREA IN		
	AL.1	AL.2	AL.3	AL.4	AL.5	IN.1	IN.2	IN.3
PROCESSI								
RATING GLOBALE PER PROCESSO	T	T	T	T	T	T	M	T
RATING PROCESSO PER SINGOLA DIREZIONE								
CONSIGLIO COMUNALE								
UFFICIO DEL SINDACO							M	
POLIZIA MUNICIPALE	T							T
AVVOCATURA	T	T	T	T	T			
AFFARI ISTITUZIONALI							M	
DIREZIONE GENERALE		T						T
SERVIZI TERRITORIALI INTEGRATI								
RISORSE UMANE				M		T		R
RISORSE FINANZIARIE	T							
AREA AMM.VA	M			T	T			
ISTRUZIONE								M
CULTURA E SPORT								
ATT. EC. E TURISMO								
SERVIZI SOCIALI								
PATRIMONIO IMMOBILIARE	T			T				

AREA TECNICA								
SISTEMI INFORMATIVI				T	T			
AMBIENTE								T
SERVIZI TECNICI								
NUOVE INF. E MOBILITA'					T			
URBANISTICA								

2. Analisi organizzativa dell'Ente a supporto dell'individuazione dei criteri di rotazione. Tale analisi, svolta a livello di Direzione, deve tener conto del diverso inquadramento del personale (dirigenziale e titolare di incarico di E.Q.) e delle figure professionali che, per attività svolte ed incarichi conferiti, operano nelle aree maggiormente a rischio, tenendo nella dovuta considerazione la continuità amministrativa e la salvaguardia delle competenze specifiche, nonché la professionalità acquisita nel tempo, in quanto, anche la mancanza di competenze adeguate può esporre a rischio corruttivo rendendo pertanto necessario prevedere dei periodi di affiancamento e formazione per il personale dipendente e per quello di nuova assunzione.

Proprio in ragione di tale complessità, è stata prevista una modalità di realizzazione della rotazione che, da una prima fase sperimentale, concentrata sulla dirigenza dell'Ente, potrà tradursi in un modello definitivo e replicabile, mutatis mutandis, all'intera struttura organizzativa.

Partendo dalla mappatura e dalla stima dell'indice di rischiosità dei processi, sia in termini aggregati che per singola Direzione, si deve tenere in considerazione il fatto che, soprattutto in un ente di grandi dimensioni, non sussiste una corrispondenza biunivoca tra unità organizzative e processi: un esempio è rappresentato dai processi relativi all'area C "Contratti" che riguardano, in modo più o meno rilevante, tutte le Direzioni dell'ente. Per tale motivo si ritiene che l'indice di rischiosità di ciascun processo per Direzione, pur essendo un'informazione utile, debba essere integrata dall'indice di rischiosità di ciascun processo a livello di Ente, che più efficacemente sintetizza la rischiosità di ogni singolo processo.

Il passo successivo è quello di sovrapporre i processi con indice di rischiosità *critico* (si veda l'Allegato al PIAO) con il funzionigramma dell'Ente, sia per Direzioni che per Servizi, con lo scopo di individuare quali funzioni rientrino in tali processi e, conseguentemente, identificare le posizioni dirigenziali che presiedono a tali funzioni che risultano ricoperte dal medesimo soggetto in modo continuativo per un periodo superiore a 8 anni.

Tale verifica è condotta da una apposita commissione, presieduta dal Direttore Generale e costituita

con suo dispongo avente prot. 365531 del 15.11.2023.

Nel primo incontro tenutosi il 24.11.2023²³, la Commissione ha deciso di procedere alla sovrapposizione della mappatura dei processi, con una stima del rischio di livello *critico*, facendo riferimento alla mappatura dei processi rischiosi e al funzionigramma dell'ente andando così ad individuare quali funzioni rientrino in tali processi e conseguentemente identificare le posizioni dirigenziali che presiedono tali funzioni. Con la successiva riunione tenutasi il 19.01.2024²⁴ la Commissione ha preso in analisi la sovrapposizione sopra richiamata e i dati relativi alla durata dei singoli incarichi dirigenziali stabilendo di procedere secondo i criteri di natura oggettiva e soggettiva come già previsti nella sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2022-2024 volti a prendere in considerazione sia eventuali periodi di interruzione dell'incarico conferito al fine di valutare l'effettiva continuità dello stesso, sia gli eventuali sostanziali cambiamenti intervenuti nelle competenze della struttura organizzativa conferita in capo al dirigente nonché il peso che il processo con rating *critico* ha nell'ambito delle macrofunzioni/declinazioni di competenza della figura dirigenziale ricoperte dal medesimo soggetto per un periodo superiore a 8 anni.

Conclusa tale analisi, la Commissione procederà ad indicare quale posizione dirigenziale dovrà ruotare, in ogni caso non prima della scadenza dell'incarico conferito o potrà proporre una modifica delle competenze e delle funzioni in capo al dirigente della struttura organizzativa in questione. In considerazione del fatto che la maggior parte degli incarichi scadranno a fine mandato, ossia a giugno 2024, l'attività di analisi svolta dalla Commissione dovrà essere presa in considerazione al momento del conferimento degli incarichi da parte della nuova Amministrazione.

Nel caso in cui, per la copertura degli incarichi di dirigente delle strutture in esame, si sia ricorso ad una selezione esterna, ex articolo 110 del TUEL, la misura della rotazione non troverà applicazione qualora venga individuato, per l'affidamento dell'incarico, il medesimo dirigente, prevalendo in tale caso i principi selettivi e concorsuali, fatto salvo che tra i requisiti di partecipazione non venga stabilito il divieto di riassegnazione dell'incarico al soggetto che ne è stato titolare fino ad allora per una durata superiore al periodo massimo di permanenza nella funzione.

Le modalità di applicazione della rotazione potranno essere in buona misura replicate anche con riferimento ai titolari di E.Q. e successivamente ad alcuni profili professionali in ragione dell'attività specifica svolta; si ritiene opportuno, come sottolineato in precedenza, lo svolgimento di una fase di sperimentazione che consenta prima una verifica ed un consolidamento del modello proposto tale da permetterne una efficace generalizzazione.

Nel caso in cui, a seguito dell'analisi, si presenti la necessità di ruotare più soggetti, occorrerà evitare

²³ Verbale avente prot. n. 286851/2023.

²⁴ Verbale avente prot. n. 51478/2024.

che la rotazione determini un repentino depauperamento delle conoscenze e delle competenze complessive dei singoli uffici interessati; in tal caso risulta utile e necessario programmare in tempi diversi, e quindi non simultanei, la rotazione dell'incarico di direttore e di dirigente o di titolare di E.Q. all'interno di un medesimo ufficio.

3. Coinvolgimento del Comando della Polizia Municipale per l'analisi e la codificazione dei criteri specifici di rotazione territoriale in uso nel Corpo, che trovano un primo significativo riferimento nell'attuazione di una misura specifica che consiste nell'affidamento di ispezioni, controlli e atti di vigilanza ad almeno due dipendenti abbinati secondo rotazione casuale.

4. Creazione di competenze di carattere trasversale utilizzabili in più settori, in modo tale da garantire l'attivazione della rotazione anche su base volontaria.

Lo sviluppo di competenze trasversali è la condizione necessaria affinché la misura della rotazione ordinaria possa essere realizzata senza conseguenze negative sull'organizzazione dei servizi e l'erogazione delle prestazioni e ciò non può che avvenire ricorrendo ad una articolata e strutturata formazione che rimane lo strumento fondamentale per conseguire quanto sopra richiamato.

Per competenze trasversali si intendono sia le c.d. competenze soft, relative a caratteristiche personali che vanno al di là delle competenze specifiche richieste per un lavoro o una professione e che possono essere applicate in diverse situazioni e contesti lavorativi (per questo sono dette «trasversali») consentendo la traduzione di saperi, attitudini, abilità e capacità in comportamenti efficaci («come» svolgere il lavoro), sia alcune competenze tecnico professionali che costituiscono la base per attività comuni a diverse strutture organizzative. Si tratta di competenze specifiche, di base o avanzate, che fanno riferimento a determinate aree disciplinari, sono connesse ad un contenuto lavorativo («cosa» si deve fare) e si identificano in mestieri ed ambiti professionali.

A tal fine, l'Ente ha attuato nel corso del 2023 interventi formativi che hanno investito entrambe le tipologie di competenze.

In primo luogo, un intervento formativo, rivolto al personale dirigenziale che si è focalizzato sulle competenze trasversali e manageriali richieste per lo svolgimento del ruolo, nello specifico contesto del Comune di Firenze, funzionale alla revisione del sistema dei profili professionali dirigenziali con un approccio bottom up e, quindi, all'individuazione di una serie di competenze-chiave (core), che rappresentano quelle competenze trasversali fondamentali a favorire l'applicazione della misura della rotazione.

In secondo luogo, sono stati realizzati due ampi interventi formativi finalizzati a sviluppare le competenze digitali e le competenze in tema di contratti pubblici, che costituiscono i principali ambiti

di saperi tecnico professionali trasversali a tutta l'organizzazione. Per quanto riguarda le competenze digitali, è proseguita l'erogazione della formazione a favore dei dipendenti neoassunti attraverso l'accesso alla piattaforma della Funzione pubblica al fine del raggiungimento del livello base ed intermedio delle 11 competenze digitali previste dal frame Syllabus per le competenze digitali gestito dal Dipartimento della Funzione pubblica: al 31.12.2023 gli iscritti a tale piattaforma erano 1.248 unità di cui 581 avevano terminato il corso raggiungendo il livello intermedio di competenze, a tali unità si aggiungono i circa 1.500 dipendenti che hanno concluso la formazione raggiungendo il livello intermedio (a partire dal 2021 con termine nel 2023) mediante corsi realizzati da agenzie private sempre secondo lo schema del Syllabus. Per quanto riguarda la materia dei contratti pubblici, per effetto del nuovo Codice dei Contratti, sono state realizzate numerose iniziative formative, come dettagliate nel paragrafo dedicato alla formazione, che hanno coinvolto una larga fetta dei dipendenti dell'Ente. Infine, è stato progettato un percorso, che sarà implementato nel biennio 2024-2025, volto a sviluppare le competenze e le conoscenze formative dei dipendenti-formatori, grazie al quale le competenze tecnico professionale sviluppate nell'ambito specifico delle attività svolte dall'Ente, potranno essere diffuse in maniera più efficiente e più efficace favorendo e facilitando un processo di rotazione anche per il personale non dirigenziale.

Nel corso del triennio 2024-2026, con riferimento alla formazione sulle altre competenze trasversali, secondo le due accezioni del termine (soft e tecnico professionali), saranno realizzati diversi interventi formativi. Innanzitutto, fin dal 2024, la formazione si concentrerà su alcune competenze cosiddette chiave (core), attraverso interventi rivolti al personale apicale dell'Ente e alle elevate qualificazioni per il rafforzamento delle competenze afferenti all'Area Gestionale e Relazionale (gestione dei collaboratori, lavoro di gruppo e gestione del conflitto).

Dall'annualità 2025 proseguirà l'esperienza positiva svolta per il personale dirigenziale, con una formazione rivolta al personale incaricato di elevata qualificazione sulle competenze trasversali, attraverso la creazione di occasioni di consapevolezza sul tema delle competenze distintive del ruolo dell'incaricato di EQ. Per quanto riguarda le competenze trasversali di carattere tecnico-professionale, fin dal 2024, è prevista una formazione diffusa per lo sviluppo delle competenze digitali mediante gli interventi formativi del Syllabus, oltre a specifiche iniziative sulla comunicazione digitale e sugli strumenti di lavoro in dotazione all'Ente. Infine, per quanto riguarda la materia relativa ai contratti pubblici, proseguiranno gli interventi formativi di carattere diffuso sulla base dei livelli di padronanza della materia: in particolare, la conclusione del corso base erogato attraverso la piattaforma Syllabus sarà condizione propedeutica per accedere al livello intermedio, da erogare attraverso formatori interni.

La misura per il 2024 si articola come segue:

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Identificazione dei dirigenti che presiedono funzioni relative a processi con indice di rischiosità critico ai quali si applica la rotazione o modifica delle funzioni attribuite	31.07.2024	Commissione per la rotazione ordinaria	Verbali degli incontri della Commissione per la rotazione ordinaria
Formazione specifica per favorire la rotazione del personale	31.12.2024	Direzione Risorse Umane	Realizzazione iniziative formative

7.3 Rotazione straordinaria

Con l'art. 16 co. 1 lett. l quater del D.Lgs. 165 del 2001, a seguito delle modifiche apportate dal D.L. n. 95/2012 convertito in L. 135/2012, è previsto che le pubbliche amministrazioni, nell'ambito dell'attività di monitoraggio del rischio corruttivo, dispongano con provvedimento motivato la rotazione del personale, nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva.

Si tratta di una misura preventiva, cautelare e non sanzionatoria, finalizzata ad adottare gli interventi necessari a prevenire l'eventuale rischio corruttivo e tutelare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione.

Dalla disposizione si desume l'obbligo per l'amministrazione di valutare l'assegnazione del personale sospettato di condotte di natura corruttiva, ad altro ufficio, tale assegnazione viene definita rotazione straordinaria, la cui concreta applicazione richiede che si stabiliscano criteri e modalità che devono essere rigorosamente seguiti dall'amministrazione.

I destinatari dell'istituto della rotazione straordinaria sono tutti coloro che hanno un rapporto di lavoro con l'amministrazione: dipendenti e dirigenti, interni ed esterni, in servizio a tempo indeterminato ovvero con contratti a tempo determinato. Sono compresi i titolari degli incarichi amministrativi di vertice, quale il Direttore Generale e il Segretario Generale ai sensi dall'art. 1, co. 2, lettera i) del D.Lgs. n. 39 del 2013.

Con deliberazione n. 215/2019 l'ANAC ha fornito una serie di indicazioni utili a superare alcune criticità interpretative che si erano presentate all'indomani della modifica apportata all'articolo 16 del D.Lgs. 165/2001. La prima questione riguarda la generica locuzione, ivi contenuta, di "condotta di natura corruttiva": al fine dell'identificazione di tali condotte, l'ANAC ha precisato che può essere utilizzata l'elencazione dei reati di cui all'art. 7 della legge n. 69/2015. Tali reati sono quelli previsti dagli articoli 317, 318, 319, 319-bis, 319-ter, 319-quater, 320, 321, 322, 322-bis, 346-bis, 353 e 353-bis del Codice penale; nel caso in cui il personale sia coinvolto in procedimenti penali relativi a tali

reati, è dunque da ritenersi obbligatoria l'adozione di un provvedimento motivato con il quale viene valutata la condotta "corruttiva" del dipendente ed eventualmente disposta la rotazione straordinaria per "fatti di corruzione". L'adozione del provvedimento è, invece, solo facoltativa nel caso di procedimenti penali avviati per gli altri reati contro la pubblica amministrazione di cui al Capo I del titolo II del libro II del Codice penale, rilevanti ai fini della inconfiribilità ai sensi dell'art. 3 del D.Lgs. 39/2013, dell'art. 35 bis del D.Lgs. n. 165/2001 e del D.Lgs. 31 dicembre 2012 n. 235.

La seconda questione caratterizzata da incertezza interpretativa emerge in riferimento al momento del procedimento penale rilevante ai fini dell'applicazione dell'istituto della rotazione straordinaria, in considerazione della formulazione di cui all'art.16 comma 1 lettera l-quater "avvio del procedimento penale o disciplinare per condotte di natura corruttiva": la formulazione "avvio del procedimento penale" deve essere intesa come riferita al momento in cui il soggetto viene iscritto nel registro degli indagati.

La misura, pertanto, deve essere applicata non appena l'amministrazione sia venuta a conoscenza dell'inizio del procedimento penale, che è concetto più ampio di "processo penale" in quanto comprende anche la fase delle indagini preliminari, mentre la fase "processuale" inizia con l'esercizio dell'azione penale e quindi con il rinvio a giudizio o atti equivalenti.

L'applicazione della misura della rotazione straordinaria, intervenendo in un momento antecedente nel percorso di accertamento delle eventuali responsabilità penali ed essendo una misura di prevenzione volta alla tutela dell'immagine dell'Amministrazione, è soggetta a valutazione richiedendo una adeguata motivazione al trasferimento, che potrebbe anche non essere disposto, a differenza di quanto previsto dall'art. 3, co.1, della legge 97/2001, che disciplina il trasferimento del dipendente nei cui confronti è disposto il giudizio per alcuni dei delitti previsti dagli articoli 314, primo comma, 317, 318, 319, 319-ter, 319-quater e 320 del Codice penale. In tal caso la misura è da intendersi come obbligatoria e si incardina nel momento in cui il dipendente è rinviato a giudizio per uno dei reati indicati.

Per quanto concerne la conoscenza dell'avvio del procedimento penale, riguardando un momento del procedimento che non ha evidenza pubblica (in quanto l'accesso al registro di cui all'art. 335 c.p.p. è concesso ai soli soggetti legittimati dalla legge), potrà avvenire in qualsiasi modo.

Oltre alla possibilità derivante dalla notifica all'amministrazione di un provvedimento giudiziario da cui si deduce l'esistenza delle indagini a carico del dipendente (esempio, un decreto di perquisizione presso la stessa amministrazione), la fonte di conoscenza per eccellenza è la comunicazione del dipendente che ne abbia avuto cognizione; d'altronde, nel Codice di comportamento del comune di Firenze è stato introdotto il dovere in capo alla generalità dei dipendenti di segnalare immediatamente

all'amministrazione l'avvio di procedimenti penali che li riguardino, ovviamente nel caso ne siano venuti a conoscenza.

In relazione alle diverse fasi di svolgimento del procedimento, l'Amministrazione dovrà condurre ulteriori valutazioni qualora, ad esempio, all'iscrizione nel registro degli indagati segua il rinvio a giudizio.

Si segnala, per completezza, che dopo l'esercizio dell'azione penale la legge prevede alcuni specifici canali informativi attraverso i quali l'Amministrazione potrà venire a conoscenza dell'esistenza di un procedimento penale a carico del dipendente.

Si richiamano, in proposito:

- l'art. 129 disp. att. c.p.p., secondo cui, allorché esercita l'azione penale nei confronti di un impiegato dello Stato o di altro ente pubblico, il Pubblico Ministero deve informare l'autorità da cui l'impiegato dipende, dando notizia dell'imputazione;

- l'art. 133, c. 1-bis disp. att. c.p.p., per cui: "Il decreto che dispone il giudizio è altresì comunicato alle amministrazioni o enti di appartenenza quando è emesso nei confronti di dipendenti di amministrazioni pubbliche o di enti pubblici ovvero di enti a prevalente partecipazione pubblica, per alcuno dei delitti previsti dagli articoli 314, primo comma, 317, 318, 319, 319-ter, 319-quater e 320 del codice penale e dall'articolo 3 della legge 9 dicembre 1941, n. 1383)";

- l'art. 154-ter, co. 1 delle disp. att. c.p.p che impone alla cancelleria del giudice che ha pronunciato sentenza penale nei confronti di un lavoratore dipendente di un'amministrazione pubblica l'obbligo di trasmetterne il dispositivo alla relativa amministrazione di appartenenza.

Con riferimento all'ipotesi di applicazione della rotazione straordinaria anche nel caso di procedimenti disciplinari per "condotte di natura corruttiva", la norma non specifica quali comportamenti, perseguiti non in sede penale (o non ancora), ma disciplinare, comportino l'applicazione della misura.

L'ANAC ritiene che il procedimento disciplinare rilevante sia quello avviato dall'amministrazione per comportamenti che possono integrare fattispecie di natura corruttiva considerate nei reati come sopra indicati. Nelle more dell'accertamento in sede disciplinare, tali fatti rilevano per la loro attitudine a compromettere l'immagine di imparzialità dell'amministrazione e possono giustificare il trasferimento temporaneo ad altro ufficio.

In ragione di quanto sopra, nel caso in cui sia acquisita la conoscenza dell'iscrizione nel registro degli indagati per un delitto compreso tra quelli per cui è obbligatoria l'adozione di un provvedimento motivato, l'amministrazione deve immediatamente valutare la condotta del dipendente e l'opportunità dell'eventuale spostamento. La valutazione si concretizza quindi in una adeguata motivazione, in cui saranno esplicitate le ragioni di fatto e di diritto che hanno determinato il contenuto del

provvedimento.

La motivazione del provvedimento riguarda in primo luogo la valutazione in merito all'eventuale disposizione del trasferimento e, in caso affermativo, la successiva individuazione dell'ufficio cui destinare il dipendente.

Nei casi di rotazione facoltativa, cioè quando il reato per cui l'interessato è stato iscritto nel registro è tra quelli per i quali l'adozione del provvedimento motivato è facoltativa, deve essere valutato l'avvio della specifica istruttoria in considerazione dell'attività svolta dal dipendente, e, in particolare, se tale attività è ritenuta a rischio corruttivo, nell'ambito del PIAO sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza". Il provvedimento eventualmente adottato precisa le motivazioni che spingono l'Amministrazione a disporre la rotazione, con particolare riguardo alle esigenze di tutela dell'immagine di imparzialità dell'ente.

In entrambi i casi (rotazione obbligatoria o facoltativa) l'Amministrazione potrebbe anche non disporre la rotazione, qualora la decisione assunta tuteli i principi sopraesposti.

A tale scopo rileveranno in particolare la gravità delle imputazioni e lo stato degli accertamenti compiuti dall'autorità giudiziaria (per esempio, se siamo in presenza di mera iscrizione nel registro degli indagati o se sono stati compiuti atti istruttori o sia addirittura intervenuta la richiesta di rinvio a giudizio).

Qualora, invece, dal provvedimento discenda un trasferimento d'ufficio è necessario che dalla motivazione emerga "l'avvenuto contraddittorio con l'interessato" senza pregiudicare le finalità di immediata adozione di misure di tipo cautelare.

Come suggerito da ANAC, per quanto concerne invece la durata dell'eventuale trasferimento (trasferimento di sede o attribuzione di diverso incarico nella stessa sede dell'Amministrazione), che dovrebbe coprire il periodo dalla fase dell'avvio del procedimento all'eventuale decreto di rinvio a giudizio o di proscioglimento, viene stabilita in due anni, decorsi i quali, in assenza di rinvio a giudizio, il provvedimento perde la sua efficacia.

In ogni caso, alla scadenza della durata dell'efficacia del provvedimento di rotazione, come stabilita dall'Amministrazione, quest'ultima dovrà valutare la situazione che si è determinata per eventuali provvedimenti da adottare.

In caso di impossibilità del trasferimento di ufficio, determinata da ragioni oggettive (non rilevano considerazioni sulla insostituibilità soggettiva della persona), il dipendente è posto in aspettativa o in disponibilità con conservazione del trattamento economico in godimento.

In merito alla rotazione straordinaria applicata ad un soggetto titolare di incarico dirigenziale questa consiste, per i dirigenti di ruolo dipendenti dell'Amministrazione, nell'anticipata revoca dell'incarico dirigenziale ricoperto, con assegnazione ad altro incarico ovvero, in caso di impossibilità, con

assegnazione a funzioni “ispettive, di consulenza, studio e ricerca o altri incarichi specificamente previsti dall’ordinamento” (art. 19, co. 10, del D.Lgs. n. 165 del 2001) o nella eventuale revisione dell’ambito di competenze della struttura assegnata anche ricorrendo, in caso di dirigenti di servizio, all’assegnazione di determinate funzioni/processi ad altro dirigente o al direttore della Direzione di appartenenza.

Dato il carattere cautelare del provvedimento, destinato a una durata auspicabilmente breve (fino all’eventuale rinvio a giudizio o al proscioglimento), potrebbe essere previsto che l’incarico dirigenziale sia soltanto sospeso e attribuito, non in via definitiva, ma interinale, ad altro dirigente.

Nel caso, invece, di dirigenti che non sono dipendenti di ruolo dell’Amministrazione, l’unica soluzione è la revoca dell’incarico e l’estinzione del rapporto di lavoro.

Per gli incarichi amministrativi di vertice, invece, la valutazione positiva in merito alla necessità di rotazione, non potendo comportare l’assegnazione ad altro incarico equivalente, comporta la revoca dell’incarico medesimo, senza che si possa, considerata la natura e la rilevanza dell’incarico, procedere ad una sua mera sospensione.

Con la Delibera n. 345 del 22 aprile 2020, l’ANAC si è espressa in merito all’individuazione dell’organo competente per il procedimento e quindi per l’adozione del provvedimento motivato di “rotazione straordinaria”, ai sensi dell’art. 16, co. 1, lett. l-quater) del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165. In tale delibera, per quanto attiene agli enti locali, l’ANAC specifica che l’adozione del provvedimento di “rotazione straordinaria” spetta ai dirigenti degli uffici dirigenziali generali, ove presenti, o al Segretario comunale, laddove il Sindaco abbia conferito, con atto di delega, a quest’ultimo dette funzioni in base all’art. 108, D.Lgs. 267 del 2000. In nessun caso la competenza all’adozione del provvedimento di rotazione straordinaria può essere attribuita al RPCT.

Per quanto concerne gli enti locali le indicazioni di ANAC devono però essere declinate con riferimento al sistema di competenze e di funzioni previste dall’ordinamento.

In conseguenza di ciò, si può affermare quanto segue:

- 1) in merito al provvedimento nei confronti dei dipendenti, tenuto conto dell’attuale organizzazione del Comune di Firenze, la competenza è incardinata nei Direttori; il Direttore Generale interviene solo nel caso in cui non sia possibile destinare il dipendente ad un’attività non a rischio corruttivo nell’ambito della Direzione di appartenenza;
- 2) per quanto riguarda l’organo competente nei confronti dei dirigenti, tenuto conto della competenza all’assegnazione degli incarichi dirigenziali negli enti locali, si prevede che il Direttore Generale proponga al Sindaco gli atti relativi al provvedimento da adottare, ma che la competenza all’adozione

dell'atto finale debba necessariamente restare in capo al Sindaco;

3) nel caso in cui il procedimento di rotazione interessi il Direttore Generale o il Segretario Generale, è il Sindaco che ha conferito l'incarico a valutare, in relazione ai fatti di natura corruttiva per i quali il procedimento è stato avviato, se confermare il rapporto fiduciario in attesa della conclusione del procedimento penale, ovvero stabilire che il rapporto di fiducia sia venuto meno in relazione ai fatti di natura corruttiva per i quali il procedimento è stato avviato.

7.4 Codice di comportamento

La redazione del Codice di comportamento rappresenta una misura trasversale a tutta l'organizzazione, che permea la totalità dei processi mappati, allo scopo di uniformare i comportamenti verso standard di etica ed integrità comuni.

Il Codice di comportamento rappresenta pertanto il primo strumento nella strategia preventiva di lotta alla corruzione all'interno dell'Ente ed è strettamente connesso alla sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO in quanto i doveri di condotta previsti nel Codice di comportamento rinviano a quelle che nella pianificazione anticorruzione sono le misure obbligatorie, dotate di efficacia generale nell'azione di mitigazione dei rischi di tutti i processi dell'ente.

A seguito delle indicazioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione per l'anno 2019²⁵, l'ANAC ha elaborato le Linee Guida²⁶ in tema di Codici di comportamento dei dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni, dando indicazioni alle amministrazioni per l'aggiornamento dei propri Codici anche a seguito delle modifiche normative susseguitesi dall'adozione del DPR 62/2013, con cui è stato emanato il "*Codice di comportamento nazionale delle pubbliche amministrazioni*", ad oggi.

Nel corso del 2021, si è pertanto proceduto all'aggiornamento del Codice di comportamento dell'Ente con delibera di Giunta comunale n. 12 del 26 gennaio 2021.

Nel corso del 2022, l'art. 4 del decreto-legge n. 36 del 30.04.2022 (convertito in legge n. 79/2022), recante "*Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)*", ha indicato, tra le misure di attuazione del suddetto piano, l'aggiornamento dei Codici di comportamento secondo le indicazioni ivi contenute. L'art. 4 del decreto,

²⁵ Si ricorda che per gli anni 2020 e 2021, l'ANAC non ha pubblicato né redatto il PNA, pertanto, è necessario fare riferimento al Piano Nazionale per l'anno 2019, cit.

²⁶ Approvate, nella loro versione definitiva, con delibera del Consiglio dell'Autorità n. 177 del 19 febbraio 2020 e reperibili al seguente link
https://www.anticorruzione.it/portal/rest/jcr/repository/collaboration/Digital%20Assets/anacdocs/Attivita/Atti/Delibere/2020/Del_177_2020LL%20GG_cod_comp_%202020.pdf

modificando l'art. 54 del D.Lgs. n. 165/2001, ha previsto che i Codici di comportamento contengano al suo interno una sezione dedicata al corretto utilizzo delle tecnologie informatiche e dei mezzi di informazione e Social Media da parte dei dipendenti pubblici, anche al fine di tutelare l'immagine della pubblica amministrazione.

Le Direzioni Risorse Umane e Segreteria Generale e Affari Istituzionali, hanno pertanto proposto alcune integrazioni al Codice di comportamento vigente, in particolare dedicando un articolo ai rapporti con i mezzi di informazione e utilizzo Social Media e un articolo relativo all'utilizzo della strumentazione informatica. Nei primi mesi del 2023 si è conclusa la procedura partecipativa che ha visto il contributo da parte del Comitato Unico di Garanzia (CUG), della rappresentanza sindacale unitaria, di alcune organizzazioni sindacali e di alcuni consiglieri comunali. Tuttavia, a seguito dell'approvazione del D.P.R. n. 81 del 13.6.2023, che ha apportato modifiche al Codice di comportamento nazionale approvato con D.P.R. n. 62/2013 sulla base di quanto previsto dal D.L. n. 36 del 30.04.2022 (convertito in legge n. 79/2022), l'Amministrazione ha deciso di modificare ulteriormente il Codice di Comportamento dell'Ente, anche al fine di adeguarlo alle modifiche normative intervenute nel corso del 2023 con riferimento, in particolare, al nuovo codice dei Contratti pubblici e al decreto di riordino della disciplina sul c.d. whistleblower. Pertanto, la nuova proposta di modifica è stata nuovamente oggetto della procedura partecipativa dal 31.01.2024 al 15.02.2024 e successivamente, dopo l'istruttoria in merito alle eventuali osservazioni pervenute e acquisito il parere dell'OIV, il nuovo testo verrà approvato dalla Giunta.

Per il 2024 la misura si articola nel modo che segue:

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Esercizio dei poteri disciplinari rispetto all'inosservanza del Codice di comportamento	31.1.2025	Direzione Risorse Umane - UPD	Redazione relazione di monitoraggio RPCT
Monitoraggio annuale sull'efficace attuazione della misura di prevenzione	31.1.2025	RPCT	Redazione relazione di monitoraggio RPCT

7.5 Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse

La normativa in tema di conflitto di interesse tocca trasversalmente ogni ambito dell'amministrazione.

Muovendo dall'art. 6-bis della L. 241/90 se ne intuisce l'applicazione ad ampio spettro in ogni settore dell'attività pubblica. Il legislatore si è comunque curato di darne precise specificazioni nei vari campi

di interesse: si pensi all'art. 78 D.Lgs. 267/00 in tema di enti locali, al pubblico impiego art. 53 del D.Lgs. 165/01, alla legge 190/12 e D.Lgs. 39/13, nonché al D.Lgs. 62/13, Codice di comportamento del pubblico dipendente.

In via generale, la più rilevante misura preventiva di contrasto al conflitto di interessi, attuale o anche meramente potenziale, utilizzata nel comune di Firenze consiste nell'obbligo di autocertificazione dell'assenza di cause di conflitto o nella dichiarazione di titolarità di posizioni di conflitto anche solo potenziale o percepito.

Nel 2019 è stato predisposto un nuovo modello di dichiarazione²⁷, valevole per ogni situazione di potenziale o attuale conflitto di interessi che possa verificarsi in un qualsiasi procedimento amministrativo in capo ad ogni soggetto alle dipendenze dell'Amministrazione, finanche in capo a chi si trovi ad essere titolare dell'ufficio competente ad adottare pareri, valutazioni tecniche ed, in generale, atti endoprocedimentali relativi al procedimento stesso.

Con riferimento alla normativa in tema di contratti pubblici, l'art. 42 del D.Lgs. 50/16 approfondiva il tema nell'ambito delle procedure ad evidenza pubblica, settore particolarmente esposto al rischio corruttivo, a tutela della concorrenza e del prestigio dell'Amministrazione. L'ANAC ha poi elaborato le Linee Guida n. 15, approvate con la delibera n. 494 del 5 giugno 2019, in tema di *"individuazione e gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento di contratti pubblici"* in cui sono stati precisati gli obblighi in tema di dichiarazione di assenza di conflitto di interessi per il R.U.P. e per gli altri soggetti coinvolti nel procedimento, nell'ambito delle procedure di affidamento dei contratti.

Nel corso del 2022, con riferimento agli interventi finanziati con PNRR, sono intervenute le Linee Guida per lo svolgimento delle attività di controllo e rendicontazione degli interventi PNRR di competenza delle Amministrazioni centrali e dei Soggetti attuatori, predisposte dal Servizio centrale per il PNRR, presso il Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato (Circolare MEF n. 30 dell'11.8.2022) che hanno imposto un'applicazione rigorosa della normativa sul conflitto di interesse, soprattutto per quel che riguarda gli obblighi dichiarativi.

Tali Linee Guida al punto 3.2 richiamano la necessità di promuovere iniziative specifiche di prevenzione e contrasto alla corruzione e al conflitto di interesse che devono discendere dalle indicazioni contenute nel PNA 2022-2024. Tra le misure di prevenzione raccomandate, assumono particolare rilevanza quelle volte a prevenire, individuare ed evitare conflitti di interesse anche potenziale, con particolare riferimento all'ambito dei contratti pubblici.

A tale proposito è stato predisposto un modello di dichiarazione di assenza di conflitto di interesse²⁸

²⁷ Il modello è stato diffuso in allegato alla direttiva del Segretario Generale, prot. n. 416612 del 20.12.2019, relativa ai controlli successivi di regolarità amministrativa sugli atti del primo semestre 2019.

²⁸ Nota Segretario Generale prot. 406883 del 29.11.2022.

che si articola nel modo seguente:

- la prima parte contiene la dichiarazione relativa all'oggetto dell'appalto da sottoscrivere nella fase "iniziale" (progettazione, predisposizione atti di gara, determinazione a contrarre) prevedendo la possibilità che la dichiarazione possa riferirsi ad una o più gare;
- la seconda parte contiene la dichiarazione relativa ai partecipanti alla singola gara da sottoscrivere nella fase successiva (ammissione e valutazione delle offerte, aggiudicazione dell'appalto ed esecuzione del contratto).

Il modello prevede che in entrambe le parti il dichiarante si obblighi a rilevare e dichiarare eventuali situazioni di conflitto di interesse sopravvenute nel corso del procedimento mediante separato atto successivo.

In aggiunta a quanto sopra, le stesse Linee guida forniscono le indicazioni necessarie all'identificazione del titolare effettivo dell'impresa partecipante secondo quanto stabilito dal D.Lgs n. 231/2007 "Attuazione della direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo nonché della direttiva 2006/70/CE che ne reca misure di esecuzione".

A tale scopo sono stati predisposti due modelli²⁹ che devono essere sottoscritti dai partecipanti alle procedure di gara: uno per l'individuazione del titolare effettivo e l'altro che contiene la dichiarazione di assenza di conflitto di interesse da parte dello stesso titolare effettivo.

Alla fine di settembre 2023, è stata inoltrata al personale che segue i progetti finanziati con fondi PNRR la Circolare RGS-MEF n. 27 del 15.09.2023 che, pur essendo rivolta alle Amministrazioni centrali dello Stato titolari di progetti PNRR che dovranno aggiornare la manualistica dei propri Sistemi di Gestione e Controllo (Si.Ge.Co.), risulta interessante anche per i Soggetti attuatori in quanto, con essa, viene adottata un'Appendice tematica dedicata alla "*Rilevazione delle titolarità effettive ex art. 22 par. 2 lett. d) Reg. (UE) 2021/241 e comunicazione alla UIF di operazioni sospette da parte della P.A. ex art. 10, d.lgs. 231/2007*" a integrazione delle Linee Guida adottate con Circolare RGS n. 30 sopra richiamate.

Con il nuovo Codice dei contratti pubblici, il D.Lgs. n. 36/2023, entrato in vigore il 1.4.2023 con acquisizione di efficacia dal 1.7.2023, il conflitto d'interessi viene disciplinato all'art. 16, che al co.1 dispone: *Si ha conflitto di interessi quando un soggetto che, a qualsiasi titolo, interviene con compiti funzionali nella procedura di aggiudicazione o nella fase di esecuzione degli appalti o delle concessioni e ne può influenzare, in qualsiasi modo, il risultato, gli esiti e la gestione, ha direttamente*

²⁹ Nota Segretario Generale prot. 406883 del 29.11.2022.

o indirettamente un interesse finanziario, economico o altro interesse personale che può essere percepito come una minaccia concreta ed effettiva alla sua imparzialità e indipendenza nel contesto della procedura di aggiudicazione o nella fase di esecuzione. Con tale formulazione, sotto il profilo soggettivo, viene pertanto modificato il riferimento alla platea degli interessati in quanto l'articolo, riferendosi *a un soggetto che, a qualsiasi titolo, interviene con compiti funzionali nella procedura,* pone l'attenzione sul fatto che tale soggetto debba svolgere compiti che implicino esercizio della funzione amministrativa, con esclusione quindi di mansioni meramente materiali.

In coerenza con il principio della fiducia e al fine di preservare la funzionalità dell'azione amministrativa, il co.2 del medesimo articolo precisa che la minaccia all'imparzialità e all'indipendenza deve essere provata da chi invoca il conflitto sulla base di presupposti specifici e documentati e deve riferirsi ad interessi effettivi, la cui soddisfazione sia conseguibile solo subordinando un interesse all'altro. Pertanto, tale comma introduce un onere probatorio a carico di chi intende far valere il conflitto di interesse.

Sempre con riferimento al conflitto di interessi, il Codice di comportamento dei dipendenti del comune di Firenze, individua i casi in cui i conflitti possono sorgere e come i dipendenti, titolari di incarichi di E.Q. e i dirigenti devono comportarsi³⁰.

Una volta che il dipendente assume l'impiego deve, infatti, dichiarare di non trovarsi in una situazione che possa causare un conflitto di interessi mediante un'autodichiarazione da inviare alla Direzione Risorse Umane che la inoltrerà al dirigente della struttura organizzativa cui questi è assegnato. La competenza a decidere riguardo la sussistenza del conflitto di interessi è del dirigente, il quale valuterà la situazione per capire se l'attività in conflitto dichiarata sia assolutamente incompatibile con le mansioni del dipendente stesso, disponendo o l'attivazione della rotazione ordinaria all'interno dell'ufficio, oppure l'assegnazione ad altro ufficio³¹.

L'autodichiarazione deve essere altresì sottoscritta dal dirigente, al momento del conferimento del relativo incarico e dovrà essere inoltrata al Direttore Generale.

Inoltre, è regolato dal Codice di comportamento l'obbligo di astensione del personale dipendente e dei dirigenti quando, nello svolgimento della propria attività, emerga un conflitto di interessi anche potenziale. In tal caso la competenza a valutare il ricorso all'obbligo di astensione è del dirigente responsabile per quanto concerne i dipendenti, del Direttore Generale per quanto riguarda il personale

³⁰ Si veda il Codice di comportamento dei dipendenti del comune di Firenze, D.G. n. 12 del 26 gennaio 2021, agli artt. 5 e 6 con riguardo alla dichiarazione avente ad oggetto i conflitti di interesse attuali o potenziali rispettivamente derivanti dalla partecipazione ad associazioni o organizzazioni e interessi finanziari e l'art. 7 con riferimento all'obbligo di astensione.

³¹ Cfr art. 6 co. 3 e 5 Codice di comportamento dei dipendenti del comune di Firenze.

con qualifica dirigenziale.

In relazione agli obblighi di monitoraggio, si ricorda che le segnalazioni che pervengono alle Direzioni da parte dei dipendenti sono oggetto di monitoraggio annuale, quelle relative ai dirigenti e ai Direttori devono essere trasmesse al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza.

I dati del monitoraggio condotto dal 2018 al 2023 sono riportati nella tabella sottostante:

ANNO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Segnalazioni da personale dirigenziale	1	1	0	0	1	2
Segnalazioni da dipendenti	0	0	0	0	0	1
n. casi di astensione (personale dirigenziale)	1	1	0	0	1	2
n. casi di astensione (personale dipendente)	0	0	0	0	0	0

Per il 2024 la misura è la seguente:

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Rilevazione delle segnalazioni dei conflitti di interesse e obbligo di astensione	Annuale	Direzione Risorse Umane - RPCT	Aggiornamento dati nella sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza"

7.6 Incarichi extra istituzionali e relativi controlli – Servizio Ispettivo

Con Regolamento comunale avente ad oggetto "Incarichi extra istituzionali e Servizio Ispettivo" approvato con Deliberazione di Giunta n. 24 del 25.01.2018 e successivamente aggiornato con Deliberazione di Giunta n. 506 del 31.10.2023, è stato istituito il Servizio Ispettivo del Comune di Firenze, in attuazione delle disposizioni previste dall'art. 53 del D.lgs. 165/2001 e ss. mm. ii.

L'organo operativo del Servizio Ispettivo è la Commissione, composta da un dirigente assegnato alla Direzione Segreteria Generale e Affari Istituzionali con il ruolo di Coordinatore e da altri due membri dirigenti, tutti individuati con atto del Segretario Generale.³²

I controlli si svolgono secondo le seguenti modalità:

- a campione, a seguito di estrazione casuale del 2% del personale in servizio da effettuarsi con cadenza annuale e riferita al biennio precedente l'anno in cui è eseguita l'estrazione del campione;
- a seguito di segnalazioni specifiche.

Le modalità di svolgimento delle verifiche e attività di ispezione sono state definite in un protocollo

³² La Commissione attuale è stata nominata con nota prot. 333295 del 19.10.2021 e dura in carica per tre anni.

operativo allegato al primo verbale della Commissione del 9 agosto 2018, a garanzia dell'imparzialità del procedimento.

I controlli realizzati nel corso dell'anno 2023, aventi ad oggetto il biennio dal 1° gennaio 2021 al 31 dicembre 2022, si sono conclusi nel mese di maggio e la relazione finale sull'attività della Commissione del Servizio Ispettivo è stata trasmessa con nota prot. 215015 del 30.06.2023 al Direttore Generale come previsto dall'art. 18 co. 7 del Regolamento del Comune di Firenze sugli incarichi extra istituzionali e servizio ispettivo. In tema di incarichi extra istituzionali corre l'obbligo ricordare che il Comune di Firenze ha provveduto a digitalizzare il sistema di comunicazione e richiesta di autorizzazione mettendo a disposizione dei dipendenti un sistema online presente nella rete intranet, all'interno della sezione "Portale Risorse Umane". Tale sistema consente di apporre la firma elettronica ai documenti di autorizzazione e di diniego, attribuendo così valore ufficiale al documento generato digitalmente mediante il form online³³.

Per il 2024 la misura sarà strutturata secondo queste modalità:

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Controlli a campione	Annuale entro il 31 dicembre	Servizio Anticorruzione, Trasparenza e Controlli	Analisi delle posizioni relative al campione estratto
Controlli su segnalazione	Al momento della segnalazione	Servizio Anticorruzione, Trasparenza e Controlli	Analisi delle posizioni dei dipendenti segnalati
Monitoraggio annuale sull'efficace attuazione della misura di prevenzione	Entro il 31/12/2024	Commissione per il Servizio Ispettivo	Redazione relazione annuale entro i termini previsti

7.7 Inconferibilità, incompatibilità e attività successive alla cessazione dell'incarico

Con il D.Lgs. n. 39/2013 è stata introdotta la disciplina relativa all'attribuzione di incarichi dirigenziali e di responsabilità amministrativa di vertice nelle Pubbliche Amministrazioni, negli Enti pubblici e negli Enti di diritto privato in controllo pubblico.

L'ulteriore istituto introdotto con il co. 16-ter dell'art. 53 del D.Lgs. n. 165/2001, per prevenire fenomeni corruttivi è il divieto di c.d. pantouflage che interviene nella fase successiva alla cessazione dell'incarico.

Gli istituti in analisi si inquadrano nell'ambito delle misure volte a garantire l'imparzialità dei funzionari pubblici, al riparo da condizionamenti impropri che possano provenire dalla sfera politica

³³ Si veda la nota protocollo 382357 del 26.11.2021 inviata dalla Direzione Risorse Umane a tutte le Direzioni.

e dal settore privato.

Inconferibilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali

Gli incarichi rilevanti ai fini degli istituti in analisi sono incarichi dirigenziali interni ed esterni, incarichi amministrativi di vertice, di amministratore di enti pubblici e di enti privati soggetti a controllo pubblico, nonché cariche in enti privati regolati o finanziati e componenti di organi di indirizzo politico, come definiti dall'art. 1 D.Lgs. 39/2013.

La violazione della normativa comporta nullità dell'atto di conferimento dell'incarico e risoluzione del relativo contratto.

Le ipotesi di inconferibilità degli incarichi dirigenziali sono quelle espressamente previste dagli artt. 3 e ss. del D.Lgs. n. 39/2013 e descrivono casi di impossibilità di attribuire l'incarico a soggetti che si trovino in particolari condizioni.

Sia il PNA 2018 (pag. 44, § 2.1.3), che il PNA 2019, (pag. 55, § 1.5) rinviano alle specifiche Linee Guida adottate dall'ANAC con delibera n. 833 del 3 agosto 2016. Le Linee Guida sottolineano la necessità di verificare, all'atto di conferimento dell'incarico, le autodichiarazioni rese dagli interessati sull'insussistenza delle cause di inconferibilità, le quali devono, altresì, contenere l'indicazione delle eventuali condanne subite per reati contro la pubblica amministrazione.

La disciplina sull'inconferibilità degli incarichi dirigenziali non si esaurisce nella semplice autodichiarazione di cui sopra, ma dispone anche in merito alle sanzioni a carico degli organi che attribuiscono gli incarichi in caso di violazione della legge. In applicazione del disposto legislativo di cui all'art. 18 co. 3 del D.Lgs. n. 39/2013 il comune di Firenze ha provveduto ad individuare, con la Deliberazione della Giunta comunale n. 32 del 1° febbraio 2018, le procedure interne e gli organi che in via sostitutiva possono procedere al conferimento degli incarichi nel periodo di interdizione degli organi titolari.

Anche per quanto concerne il tema dell'incompatibilità vengono acquisite, mediante apposita modulistica nel momento di attribuzione degli incarichi dirigenziali, le dichiarazioni di non sussistenza delle cause di incompatibilità, ai sensi degli artt. 9 *“Incompatibilità tra incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati nonché tra gli stessi incarichi e le attività professionali”*, 11 *“Incompatibilità tra incarichi amministrativi di vertice e di amministratore di ente pubblico e cariche di componenti degli organi di indirizzo nelle amministrazioni statali, regionali e locali”* e 12 *“Incompatibilità tra incarichi dirigenziali interni e esterni e cariche di componenti degli organi di indirizzo nelle amministrazioni statali, regionali e locali”* del D.Lgs. n. 39/2013.

Le suddette dichiarazioni sono, inoltre, rese in conformità con il disposto del PNA 2019, il quale sottolinea la necessità che siano indicate le modalità di acquisizione, conservazione e verifica ed il

relativo monitoraggio. Il Piano nazionale ricorda che le dichiarazioni sono condizione di efficacia dell'incarico attribuito, come altresì previsto dall'art. 20, co. 4 D.Lgs. 39/13.

Trattando dei poteri dei soggetti preposti all'attuazione della misura, si precisa che oltre al RPCT quale organo prioritario di verifica delle dichiarazioni e loro valutazione, anche all'ANAC è attribuito un ruolo particolare, confermato anche dalla giurisprudenza amministrativa³⁴, consistente nella titolarità di un potere di accertamento con la possibilità di emanare provvedimenti dichiarativi della nullità dell'atto in violazione del D.Lgs. 39/13. Pertanto, una volta eseguito tale accertamento da parte dell'ANAC, il RPCT dovrà adoperarsi per adottare le iniziative conseguenti a detta pronuncia³⁵.

In riferimento all'attività di controllo della veridicità delle dichiarazioni di assenza di cause di inconferibilità sono state effettuate, nel corso del 2023, verifiche su n. 6 dichiarazioni su un totale di 61 dirigenti in servizio dalle quali non è emersa nessuna violazione.

Le misure per l'anno 2024 consistono in:

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Obbligo per l'interessato, all'atto del conferimento dell'incarico dirigenziale, di rendere dichiarazione espressa di insussistenza delle cause di inconferibilità e di incompatibilità	All'atto del conferimento dell'incarico	Direzione Risorse Umane	Acquisizione delle dichiarazioni al fascicolo personale del dipendente; pubblicazione in Amministrazione Trasparente
Conferma periodica delle dichiarazioni rese con riferimento all'assenza di cause di incompatibilità per gli incarichi non conferiti nel corso dell'anno corrente	Entro il 31 dicembre di ogni anno	Direzione Risorse Umane	Acquisizione della dichiarazione al fascicolo personale del dipendente, pubblicazione in Amministrazione Trasparente
Effettuazione di controlli interni su base campionaria relativamente alla veridicità delle dichiarazioni di inconferibilità con particolare riferimento ai casi di condanna per reati contro la P.A. (art. 3 D.Lgs. 39/2013)	Entro il 31 dicembre di ogni anno	Direzione Risorse Umane	10% del totale delle dichiarazioni, agli atti della Direzione Risorse Umane
Contestazione all'interessato della non veridicità delle dichiarazioni rese o di caso di inconferibilità sopravvenuta	Su segnalazione	Direzione Risorse umane	Numero di contestazioni effettuate; numero di segnalazioni all'ANAC e alla Corte dei Conti dei possibili casi di violazione ex art. 15 D. Lgs. n. 39/2013
Monitoraggio annuale sull'efficace attuazione della misura di prevenzione	Entro il 31.1.2025	RPCT	Redazione relazione di monitoraggio del RPCT entro i termini previsti

Inconferibilità e incompatibilità di incarico di componente di commissioni di concorso e commissioni giudicatrici

A partire dal 2014 sono state impartite disposizioni interne per l'adeguamento degli atti alle previsioni dell'art. 35-bis del D.Lgs. 165/2001 e dell'art. 3 D.Lgs. 39/2013³⁶, in relazione allo specifico rilascio

³⁴ Si veda Cons. Stato., Sez. V, 11 gennaio 2018, n. 12.

³⁵ Pag. 57, PNA 2019, cit.

³⁶ Come specificato da ANAC nel piano nazionale 2019, le due disposizioni hanno ambiti di applicazione non totalmente coincidenti. Entrambe si applicano alle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1 co. 2 D.Lgs. 165/2001, ma l'art. 3 D.Lgs. 39/13 si applica altresì agli enti pubblici economici e agli enti di diritto privato in controllo pubblico, non indicati nell'elenco dell'art. 1 co. 2 cit..

di dichiarazioni circa l'inesistenza di condanne per reati contro la Pubblica Amministrazione a carico dei soggetti ai quali si intende conferire l'incarico di commissario nelle commissioni di concorso e nelle commissioni giudicatrici. La disposizione prevede il divieto di svolgimento di determinate attività per qualsiasi dipendente, quale che sia la qualifica giuridica, ove condannato, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati suddetti³⁷.

L'adempimento di tali obblighi si realizza mediante la dichiarazione di assenza di cause di incompatibilità, rilasciata al momento della nomina.

Per quanto riguarda le incompatibilità per coloro che devono essere nominati componenti della commissione giudicatrice o di una commissione di concorso, devono essere acquisite le dichiarazioni di assenza di cause di incompatibilità al momento dell'accettazione dell'incarico, in coerenza con la normativa di carattere generale riconducibile al D.Lgs. n. 39/2013 e quelle specifiche contenute all'articolo 93 del D.Lgs. n. 36/2023, nonché all'art. 12 comma 2 del Regolamento sulle modalità di assunzione³⁸ del Comune di Firenze, il quale prevede che la dichiarazione di assenza delle cause di incompatibilità sia resa *“all'atto dell'insediamento della Commissione prima dell'inizio dei lavori”* e che ne sia data menzione nel verbale.

A seguito dei controlli anche campionari effettuati sulle dichiarazioni, qualora emergano delle violazioni della norma, il dirigente competente deve provvedere a comunicare al RPCT l'esito dell'accertamento.

Pertanto, per il 2024 la misura è articolata come segue:

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Acquisizione delle dichiarazioni per la verifica delle situazioni ex art. 35-bis TUIP e le dichiarazioni di non incompatibilità	All'atto della costituzione delle Commissioni	Direzione/Servizio competente alla nomina della Commissione	Dichiarazioni acquisite agli atti delle procedure concorsuali/selettive
Segnalazione al RPCT relativa alle violazioni della norma	Al verificarsi dell'evento	Tutti i Dirigenti	Segnalazione effettuata
Effettuazione di controlli interni (su base campionaria) per accertare l'esistenza di precedenti penali d'ufficio o mediante verifiche sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione rese dalle commissioni di concorso	Tempestivo	Direzione Risorse Umane	Numero controlli effettuati
Effettuazione di controlli interni (su base campionaria) per accertare l'esistenza di precedenti penali d'ufficio o mediante verifiche sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione rese dai componenti di altre commissioni (di gara, per erogazione contributi etc.)	Tempestivo	Direzioni interessate	Numero controlli effettuati
Monitoraggio annuale sull'efficace attuazione della misura di prevenzione	Entro il 31.1.2025	RPCT	Redazione relazione di monitoraggio del RPCT entro i termini previsti

³⁷ PNA 2019, pag. 60, par. 1.6.

³⁸ Approvato con delibera di Giunta comunale n. 934/728 del 1.8.2000 e da ultimo modificato con delibera di Giunta comunale n. 43/2021.

Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro

Il divieto di c.d. pantouflage è stato introdotto con l'art. 1 co. 42 della legge 190 del 2012, con l'aggiunta del co. 16-ter all'art. 53 del Testo Unico sul Pubblico Impiego. Esso è volto a impedire a determinati dipendenti, che negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato in modo concreto ed effettivo poteri autoritativi o negoziali per conto di una pubblica amministrazione di cui all'art. 1 comma 2 del D.Lgs. n. 165 del 2001, di prestare attività lavorativa o professionale nei tre anni successivi alla cessazione del pubblico impiego presso i soggetti privati a favore dei quali quell'Amministrazione ha esercitato tali potestà. Tra di essi non si annoverano solo i dirigenti e i responsabili ai quali è attribuita la facoltà di impegnare l'Amministrazione verso l'esterno, ma anche i dipendenti che hanno avuto comunque il potere di incidere nell'istruttoria dell'atto, vincolandone in modo significativo il contenuto. Quindi, come chiarito altresì dal PNA 2013, la disposizione prevede una limitazione della libertà negoziale del dipendente per un periodo di tempo predeterminato dalla legge e successivo alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, in modo tale da eliminare la "convenienza" di accordi fraudolenti: il c.d. "periodo di raffreddamento". Tale scopo si raggiunge con la sanzione della nullità del contratto concluso o dell'incarico conferito, in violazione di detto divieto e il contestuale obbligo di restituzione dei compensi perseguiti.

Fin dal 2014, l'ANAC ha invitato le stazioni appaltanti ad inserire nei bandi di gara e negli atti prodromici all'affidamento di appalti pubblici delle clausole c.d. anti pantouflage tra i requisiti generali di partecipazione previsti a pena di esclusione dalla gara, rinnovando l'invito anche nel PNA del 2018.

Nel PNA 2019 l'ANAC ha ulteriormente precisato che il divieto è applicabile ad ogni dipendente dell'amministrazione a prescindere dalla durata e tipologia del rapporto di servizio; pertanto, vi rientrano sia i contratti a tempo determinato e indeterminato, sia i contratti di lavoro autonomo. Tra di essi si annoverano i soggetti titolari degli incarichi di cui all'art. 21 del D.Lgs. 39/2013, ossia i titolari di incarichi presso soggetti esterni con i quali l'Amministrazione, l'ente pubblico o l'ente privato sottoposto a controllo pubblico stabiliscono un rapporto di lavoro, subordinato o autonomo. Nelle prospettive della trasparenza e conoscibilità dei suddetti incarichi svolti presso le pubbliche Amministrazioni, con il precipuo scopo di rendere facilmente intellegibili anche per gli operatori economici privati le eventuali violazioni del divieto di pantouflage, i dati relativi al personale dirigenziale cessato (curriculum e dichiarazioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità) sono pubblicati nella sezione "Personale" di Amministrazione Trasparente per la durata di tre anni dalla cessazione dell'incarico, secondo quanto disposto dall'art. 15, comma 4, D.Lgs. n. 33/2013.

Nel 2015 la Direzione Risorse Umane ha indirizzato una specifica nota³⁹ sul tema a tutti i dirigenti e al personale inquadrato nelle categorie D e C, rivolgendosi in questo modo sia ai dipendenti che potrebbero esercitare poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Ente (D.Lgs. n. 165/2001, art. 53, comma 16-ter), sia ai dipendenti competenti ad elaborare atti endoprocedimentali obbligatori (pareri, certificazioni, perizie) che incidono potenzialmente in maniera determinante sul contenuto del provvedimento finale, ancorché esso sia redatto e sottoscritto dal funzionario competente (orientamento dell'ANAC n. 24 del 21.10.2015)⁴⁰.

Per quanto riguarda la verifica dell'inserimento della clausola anti pantouflage nelle procedure di scelta del contraente, alla data di chiusura del presente Piano la reportistica del sistema di controllo successivo di regolarità amministrativa per il 2020, 2021, 2022 e 2023 non segnala anomalie.

Anche per il 2024 la misura si articola nelle fasi indicate nella tabella seguente:

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Inserimento della clausola anti <i>pantouflage</i> nei contratti individuali di lavoro	All'atto della stipula dei contratti individuali di lavoro	Direzione Risorse Umane	Effettiva formulazione della clausola anti <i>pantouflage</i>
Effettuazione di controlli interni relativamente alla veridicità delle dichiarazioni rese	Su segnalazione	Direzione Risorse Umane	Numero di controlli effettuati
Inserimento della clausola anti <i>pantouflage</i> nelle procedure di scelta del contraente	Al momento della presentazione dell'offerta	Tutte le stazioni appaltanti del Comune di Firenze	Effettivo inserimento della clausola anti <i>pantouflage</i>
Verifica dell'effettivo inserimento della clausola negli atti di gara mediante controlli a campione	Periodico, secondo quanto disposto dal sistema di controllo successivo di regolarità amministrativa	Segretario Generale	Reportistica del sistema di controllo successivo di regolarità amministrativa
Dichiarazione al momento della cessazione dal servizio relativa agli obblighi anti <i>pantouflage</i>	Al momento della cessazione dal servizio a favore della PA	Direzione Risorse Umane	Comunicazione effettuata

7.8 Tutela della persona che segnala gli illeciti (*whistleblower*)

La legge n. 190/2012 ha introdotto nell'ordinamento italiano la misura finalizzata a favorire l'emersione della fattispecie di illecito, nota nei paesi anglosassoni come "Whistleblowing" modificando il D.lgs. n. 165/2001 con l'inserimento dell'articolo 54-bis rubricato "Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti". Tale articolo è stato successivamente integralmente sostituito dalla legge n. 179/2017 recante "Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di

³⁹ Nota del Responsabile del Servizio Formazione, Acquisizione Risorse e Orari di Lavoro, prot. n. 231514 del 18.11.2015 "Nota su clausola anti-pantouflage".

⁴⁰ Si precisa che nei contratti di assunzione presso il comune di Firenze è presente la clausola di divieto di pantouflage: Attività successiva alla cessazione del rapporto "Il lavoratore/la lavoratrice si impegna a rispettare il divieto, ai sensi dell'art. 53 comma 16ter del D.Lgs. 30/03/2001 n. 165, di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o lavoro autonomo), per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, nei confronti di destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente"

reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato”.

Dal 2014 fino a giugno 2021, il comune di Firenze disponeva di una procedura informatica interna⁴¹ con un indirizzo mail dedicato (segnalazioni.rpc@comune.fi.it) accessibile al personale dell'Ente dalla Rete Civica, nella sezione Amministrazione Trasparente alla voce “Altri contenuti”. Con delibera n. 1033 del 2018 ANAC si è dotata di una struttura e di un procedimento definiti, per far fronte efficacemente alla tutela del dipendente che segnali eventuali illeciti. In tale documento sono stati precisati i termini del procedimento e gli organi coinvolti, nonché declinate le sanzioni e la loro modalità di applicazione, in attuazione dell'articolo 54-bis del D.Lgs. n. 165/2001. In data 4 settembre 2018, l'ANAC ha comunicato che la piattaforma per la gestione delle segnalazioni di 1° livello sarebbe stata disponibile in riuso, da parte delle amministrazioni pubbliche, successivamente al completamento delle attività di collaudo da parte dell'apposita Commissione.

Il 15 gennaio 2019 l'ANAC ha comunicato la disponibilità in riuso dell'applicazione informatica “whistleblower” per l'acquisizione e la gestione, nel rispetto delle garanzie di riservatezza previste dalla normativa vigente, delle segnalazioni di illeciti da parte dei pubblici dipendenti. La piattaforma, per la quale il comune di Firenze aveva avanzato richiesta di riuso, consentiva la compilazione, l'invio e la ricezione delle segnalazioni di presunti fatti illeciti nonché la possibilità per il RPCT, che riceve tali segnalazioni, di comunicare in forma riservata con il segnalante avendo estrema premura nell'assicurare la segretezza della sua identità. Quest'ultima, infatti, in attuazione delle modifiche all'art. 54bis del D.Lgs. 165/2001 mediante la L. n. 179/2017, pur essendo conosciuta dal Responsabile Anticorruzione, è da questi custodita e le eventuali comunicazioni con il segnalante, successive alla segnalazione, dovevano avvenire mediante il programma informatico, senza necessità di utilizzare la mail personale o istituzionale; in tal modo le comunicazioni non potevano essere tracciabili, se non accedendo al programma stesso mediante un codice di 16 cifre, inviato al segnalante al momento della prima segnalazione. Mediante questa procedura il segnalante era in grado di descrivere il fatto oggetto di segnalazione, nonché inviare in allegato alla segnalazione la documentazione reputata rilevante ed eventualmente richiesta dal RPCT, con la sicurezza che la sua identità fosse conosciuta solo da quest'ultimo in quanto responsabile della segretezza di tale dato per tutta la durata del procedimento di segnalazione.

Con delibera di Giunta n. 255 del 15.6.2021, il Comune ha approvato le modalità operative relative alle segnalazioni di illeciti attraverso l'utilizzo della piattaforma messa a riuso da ANAC e implementata dall'Ente tenendo conto dello schema di Linee Guida ANAC adottate dall'Autorità con

⁴¹ Deliberazione di Giunta n. 297 del 3.8.15 “Approvazione della procedura in materia di tutela del dipendente del Comune di Firenze che segnala illeciti (whistleblower)”.

Delibera n. 469 del 9 giugno 2021, successivamente modificate con il Comunicato del Presidente dell'Autorità del 21 luglio 2021-Errata corrige. Inoltre, il RPCT ha successivamente provveduto ad individuare, con dispongo del 7.9.2021, prot. n. 284470, i propri collaboratori per la gestione della piattaforma informatica dedicata alle segnalazioni e per le relative attività istruttorie.

Nel corso del 2023, il D.Lgs. 10 marzo 2023, n. 24, in attuazione della Direttiva UE 2019/1937, ha abrogato l'art. 54 bis del D.Lgs. n. 165/2001, raccogliendo in un unico testo normativo l'intera disciplina dei canali di segnalazione e delle tutele riconosciute alla persona fisica che, in ragione di una conoscenza maturata nell'ambito del proprio contesto lavorativo, segnala, divulga o denuncia alla autorità giudiziaria o contabile, violazioni di disposizioni normative nazionali o dell'Unione europea che ledano l'interesse pubblico o l'integrità dell'amministrazione pubblica⁴².

Tale decreto ha previsto in particolare:

- che l'oggetto della segnalazione possa riguardare sia la violazione di disposizioni normative nazionali sia delle disposizioni dell'Unione europea che ledano l'interesse pubblico o l'integrità dell'amministrazione pubblica, apprese nell'ambito del proprio contesto lavorativo;
- l'ampliamento dell'ambito di applicazione soggettivo, ricomprendendo, oltre ai dipendenti del comune di Firenze, degli enti di diritto privato in controllo ex art. 2359 C.C., dei collaboratori che svolgono la propria attività presso soggetti del settore pubblico o privato che forniscono beni o servizi o che realizzano opere per il Comune, dei consulenti che prestano la propria attività in favore dell'Amministrazione, anche i lavoratori autonomi, chi svolge attività di libero professionista, di volontariato e tirocinio (retribuito e non) presso il comune di Firenze, nonché le persone con funzioni di amministrazione, direzione, controllo, vigilanza o rappresentanza, anche qualora tali funzioni siano esercitate in via di mero fatto, presso il Comune;
- che la segnalazione possa essere effettuata sia in costanza del rapporto di lavoro o di altro tipo di rapporto giuridico, ma anche quando il rapporto giuridico non è ancora iniziato (durante il processo di selezione o in altre fasi precontrattuali), durante il periodo di prova e successivamente allo scioglimento del rapporto giuridico;
- un ulteriore rafforzamento della tutela del segnalante attraverso meccanismi atti a prevenire la rivelazione della sua identità e di qualsiasi altra informazione da cui si possa evincere, direttamente o indirettamente tale identità, con l'introduzione del "consenso espresso" da

⁴² Si veda anche la delibera ANAC del 12.7.2023 n. 311 che ha approvato le "Linee guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali. Procedure per la presentazione e gestione delle segnalazioni esterne."

parte del segnalante alla diffusione di tali dati, nell'ambito della fattispecie di cui al co.5 dell'art. 12 del D.lgs 24/2023;

- l'istituzione di un canale di segnalazione interno all'Ente, in forma scritta, anche con modalità informatiche, oppure in forma orale attraverso linee telefoniche o sistemi di messaggistica vocale oppure mediante incontro diretto con il responsabile per la gestione delle segnalazioni;
- il canale di segnalazione esterna gestito da ANAC e la divulgazione pubblica da utilizzare solo al ricorrere di determinate condizioni espressamente previste dal D.Lgs. n.24/2023.

L'Ente ha pertanto ritenuto necessario modificare l'attuale procedura di segnalazione adeguandola alla nuova normativa sopra richiamata, predisponendo una nuova procedura che è stata sottoposta alle organizzazioni sindacali dell'Ente nel corso del mese di ottobre 2023⁴³, come previsto dall'art. 4 del D.Lgs. n.24/2023. Inoltre, a causa dell'interruzione da parte di ANAC dei servizi di aggiornamento informatico, è stato necessario sostituire la piattaforma esistente, prevedendo quindi l'implementazione, con il supporto tecnico della Direzioni Sistemi informativi, di un nuovo sistema informatico che sia sempre in grado di garantire la tutela dell'anonimato dell'identità del segnalante e degli altri soggetti coinvolti nella segnalazione e di instaurare un canale privilegiato con il soggetto deputato alla gestione delle segnalazioni e individuato sempre nella persona del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza che si avvale di un gruppo di supporto per la gestione delle segnalazioni⁴⁴. Con delibera di Giunta comunale n. 20 del 30.01.2024 è stata approvata la nuova procedura e sostituita l'attuale piattaforma dedicata alle segnalazioni con una nuova piattaforma raggiungibile sempre dalla sezione Amministrazione Trasparente, sottosezione "Altri contenuti" – "Prevenzione della corruzione".

Dal 2015 ad oggi è pervenuta una sola segnalazione nel mese di gennaio 2024.

Per il 2024 la misura si declina come segue:

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Monitoraggio annuale sull'efficace attuazione della misura di prevenzione	Entro il 31.1.2025	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	Redazione relazione di monitoraggio del RPCT entro i termini previsti

7.9 Formazione del personale

La formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti, finalità riconosciute dall'art. 1 del D.Lgs. n. 165/2001, costituiscono anche la misura più rilevante per l'Amministrazione per

⁴³ Le organizzazioni sindacali non hanno presentato osservazioni.

⁴⁴ Si veda nota avente prot. n.33759 del 29.1.2024.

consentire a tutto il personale, quindi, non solo a coloro che sono chiamati a ricoprire posizioni dirigenziali e direttive, di prevenire o evitare il manifestarsi di fenomeni corruttivi, intesi in senso lato, anche nel quotidiano svolgersi dell'attività.

In merito alla formazione specifica sul tema della prevenzione dei fenomeni di corruzione e malamministrazione, si è avviato un circolo virtuoso di attività che ogni anno impegnano la dirigenza e i titolari di incarichi di E.Q.

A partire dalle annualità 2015 e 2017, infatti, si sono tenuti specifici incontri finalizzati alla rivalutazione ed analisi delle Aree di Rischio che hanno coinvolto tutti i Dirigenti e larga parte dei titolari di incarichi di E.Q. Tali incontri hanno permesso di gettare le basi per la sensibilizzazione e l'approfondimento della valutazione della mappatura dei processi rischiosi e del relativo rating di rischio e di provvedere ad una formazione mirata a sostegno dei discenti.

Nel corso del 2018, sono state analizzate le Aree di rischio Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni (CS), Incarichi e nomine (IN) e Affari legali e contenzioso (AL), approfondendone i processi nonché i fattori di criticità che potevano influire sul regolare svolgimento dell'attività dell'Ente.

Nell'anno 2019 la formazione obbligatoria per la prevenzione del rischio corruttivo è stata principalmente portata avanti, mediante incontri tesi ad approfondire il tema del conflitto di interessi.

Nel corso dell'anno 2020, come previsto sia nella Delibera del Consiglio Comunale n. 66/2019 sia nel Piano triennale 2020/2022, si sono tenuti gli incontri formativi rivolti a tutti i Dirigenti dell'Ente in materia di prevenzione della corruzione, aventi ad oggetto la rivalutazione dell'indice di rischiosità dei processi nelle aree di rischio "C" Contratti, "CS" Controlli verifiche ispezioni e sanzioni, "PP" Provvedimento ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e "GT" Governo del Territorio, per un totale di 9 incontri. Durante gli incontri si è provveduto alla descrizione e all'approfondimento dei profili di rischiosità dei processi contemplati in dette Aree e ad una loro razionalizzazione, in collaborazione attiva con i dirigenti dell'Ente coinvolti in quanto preposti alla gestione dei processi in analisi.

All'esito di tali incontri è stato somministrato ad ogni Dirigente coinvolto un questionario per ogni processo di propria competenza. Attraverso la compilazione di n. 1229 questionari, è stato possibile raccogliere le informazioni necessarie per procedere, in sinergia con l'Ufficio Statistica del comune di Firenze, alla rivalutazione ed aggiornamento del rating di rischiosità di ciascun processo delle aree oggetto di analisi e dei relativi eventi rischiosi.

In continuità a tale metodologia, e come previsto sia nella Delibera del Consiglio comunale n. 11 del 29.3.2021 che nel Piano 2021/2023, nel corso dell'anno 2021 si è tenuto l'incontro formativo con i Dirigenti delle Direzioni interessate, avente ad oggetto la rivalutazione dell'indice di rischiosità dei

processi nelle aree di rischio corruttivo “PC” – Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario con effetto economico diretto e “PA” – Società, fondazioni e istituzioni.

Durante l’incontro è stata confermata l’esistente mappatura dei processi relativi alle due Aree in questione e sono stati aggiornati alcuni dei relativi eventi rischiosi.

Nel corso del 2022 l’approfondimento e l’aggiornamento del rating di rischio ha riguardato i processi e i relativi eventi rischiosi delle seguenti Aree di rischio: “F” - Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio e “P” - Acquisizione e progressione del personale.

I risultati finali di detta rilevazione sono indicati al paragrafo 7.2 del presente documento.

Inoltre, a maggio 2022, si è svolto un incontro formativo, avente ad oggetto “Trasparenza amministrativa, esercizio del diritto di accesso e protezione dei dati personali”, tenuto da un formatore esterno e rivolto a tutti i dirigenti, direttori ed E.Q. e sempre nel corso dello stesso anno si sono svolti due corsi, rivolti a circa 280 dipendenti, relativi all’area Contratti: “Il codice dei contratti pubblici” e “Gli appalti pubblici di lavori: esame di alcuni istituti - Focus sull’affidamento dei LL.PP. sul MePA” nonché altri corsi più specifici: “La Responsabilità amministrativa contabile nell’ambito delle normative vigenti, in particolare su anticorruzione e trasparenza”, “Il controllo sul possesso dei requisiti delle imprese aggiudicatrici di gare pubbliche e l’art. 80 del D.Lgs 50/2016” e “L’affidamento dei servizi di architettura e ingegneria”.

Da segnalare inoltre, l’iniziativa della Città Metropolitana in tema di anticorruzione e trasparenza, intitolata: “Redazione degli atti amministrativi anche in rapporto all’anticorruzione”.

Nel corso del 2023 si sono svolti numerosi corsi in materia di contratti pubblici cui ha partecipato larga parte del personale dell’ente, aventi principalmente ad oggetto il nuovo codice dei contratti pubblici e nello specifico oltre a innovazioni e prospettive del nuovo codice, le funzioni del Direttore dei lavori e del Direttore dell’esecuzione, l’affidamento dei lavori pubblici sul MePA, gli espropri, il fascicolo virtuale degli operatori economici, l’affidamento diretto di beni e servizi, il RUP nel nuovo codice e nei contratti PNRR e PNC, la procedura aperta per l’affidamento di appalti di beni e servizi, le procedure negoziate sotto soglia di beni e servizi e Piano Nazionale di Formazione per l’aggiornamento professionale del RUP.

A seguito delle modifiche normative intervenute con riferimento all’istituto del *whistleblowing*, a novembre è stato realizzato un corso specifico per i collaboratori del RPCT, destinatario delle segnalazioni del whistleblower (si veda nel dettaglio il paragrafo 7.8) oltre che per i colleghi del protocollo generale in considerazione della possibilità che tali soggetti ricevano segnalazioni nel caso in cui la persona segnalante non utilizzi gli specifici canali dedicati messi a disposizione dall’Amministrazione.

Nel corso del 2024 saranno realizzati interventi formativi volti a rafforzare le competenze sia della dirigenza che delle E.Q., nonché di alcuni dipendenti con qualifica di funzionario, in tema di trasparenza e controlli sull'utilizzo delle risorse PNRR. Inoltre, sarà realizzato un intervento volto ad approfondire il tema del controllo nei confronti degli enti partecipati del Comune, rivolto al personale delle Direzioni che hanno rapporti con gli enti controllati e partecipati e al personale che svolge il controllo di gestione nel Comune.

Sarà inoltre realizzato un intervento formativo nei confronti del personale di tutto l'ente avente ad oggetto l'istituto del whistleblower, i canali di segnalazione e le tutele nei confronti del segnalante.

La formazione avente ad oggetto i contenuti del **Codice di comportamento** (in attuazione della Delibera n. 66 del 2019⁴⁵), già iniziata nell'anno 2017, è proseguita anche nel corso dell'anno 2020, attraverso l'organizzazione di un evento rivolto ai neoassunti, avente ad oggetto la conoscenza del Codice e un'attività di sensibilizzazione sul tema della prevenzione della corruzione.

Successivamente, a seguito dell'aggiornamento del Codice di comportamento dei dipendenti del comune di Firenze, approvato con Delibera di Giunta n. 12 del 26 gennaio 2021, si è provveduto a realizzare un incontro formativo⁴⁶ rivolto ai titolari di incarichi di E.Q. con lo scopo di illustrare le principali modifiche apportate al Codice nonché il rapporto funzionale che lega detto documento agli obblighi di collaborazione con il RPCT. Tale attività si è completata con l'evento formativo in modalità FAD (formazione a distanza) rivolto ai dipendenti neoassunti degli ultimi tre anni, circa 360 dipendenti, che ne hanno fruito entro il 31.12.2021. Nel corso del 2024 sarà realizzato un intervento formativo nei confronti dei neoassunti avente ad oggetto il nuovo codice di Comportamento dell'ente a seguito degli interventi normativi susseguitesisi nel corso del 2023 (si veda nel dettaglio il paragrafo 7.4).

In relazione alla formazione erogata nell'ambito del **PON METRO**, si è provveduto nell'anno 2018 ad un approfondimento sulla gestione del rischio di frode nell'ambito dei fondi comunitari, con specifico riferimento all'esperienza del PON Metro, in tema di risk management e sue fasi, valutazione della probabilità e dell'impatto dell'evento rischioso e relative tecniche di misurazione, nonché ruolo dei controlli nella gestione del rischio di frode e politica antifrode dell'Unione Europea. Si è, inoltre, provveduto nell'anno 2019 ad organizzare una giornata formativa alla quale ha partecipato la medesima platea, sul tema *“Le procedure di gestione delle frodi nei fondi strutturali e*

⁴⁵ Delibera del Consiglio comunale n. 66, approvata in data 16 dicembre 2019, contenente gli indirizzi per la predisposizione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza.

⁴⁶ In data 27 gennaio 2021 si è tenuto l'incontro formativo a distanza *“Linee Guida ANAC 177/2020 in materia di codici di comportamento delle PPAA e aggiornamenti al Codice di Comportamento dei dipendenti del Comune di Firenze”*.

nazionali per le politiche di coesione: l'Organismo Intermedio di Firenze e il Programma Operativo Nazionale PON Metro 2014-2020".

In relazione alle iniziative a tema PON METRO per l'anno 2021, il Servizio Ricerca Finanziamenti e PON METRO ha organizzato un evento formativo, fruibile da parte dei dirigenti e dei titolari di incarichi di E.Q. in modalità FAD entro il 31.03.2022, a tema *"Il PON Metro e il rischio frode: orientamenti sulla prevenzione e sulla gestione, alla luce della Comunicazione della Commissione 2021/C 121/01 del 09/04/2021"*. I destinatari del corso sono stati direttori, dirigenti, responsabili E.Q. e personale di categoria D.

Nel 2023, come previsto, si è svolto il corso avente ad oggetto "Risk Management per la prevenzione del rischio di frode e corruzione sui fondi Europei" che ha coinvolto una platea di circa 60 dipendenti che si occupano della gestione dei Fondi PON Metro. Tale corso si è articolato in tre moduli relativi a: "Avvio e pianificazione di un processo di risk management", "Valutare probabilità e impatto dell'evento rischioso" e "I controlli nella gestione del rischio".

Nel corso del 2024, con riferimento al PN Metro Plus 2021-2027, saranno realizzate iniziative di formazione anche in merito alle eventuali differenze con la precedente programmazione.

In merito, poi, alla formazione sul tema dell'antiriciclaggio, il Segretario Generale e i componenti della Direzione Segreteria Generale e Affari Istituzionali, hanno partecipato ad un incontro formativo organizzato dal Comune di Prato in collaborazione con la Banca d'Italia, che si è tenuto presso i locali del Comune di Prato in data 18 novembre 2019 dal titolo "La Pubblica Amministrazione nel sistema di prevenzione del riciclaggio: profili normativi e operativi". Tale iniziativa è stata riproposta nell'anno 2020 dall'Ufficio Anticorruzione, Trasparenza e Controlli del Comune di Firenze, invitando a partecipare all'evento tutti i Direttori, Dirigenti e titolari di incarichi di E.Q., nonché il personale interessato di categoria D (oggi qualifica di funzionario) del Comune di Firenze e i Segretari Comunali dell'area metropolitana di Firenze. L'incontro dal titolo "Il sistema di prevenzione antiriciclaggio ed il ruolo della P.A" si è tenuto in collaborazione con gli uffici dell'Unità di Informazione Finanziaria della Banca d'Italia, in data 25 novembre 2020. Tale collaborazione si è ripetuta il 23 novembre 2021 con l'evento che ha avuto ad oggetto: "Gli indicatori di anomalia e la comunicazione di dati e informazioni" cui hanno partecipato Dirigenti e Posizioni organizzative della Direzione Risorse Finanziarie, Attività Economiche e Turismo, Urbanistica, Patrimonio, Gare, Appalti e Partecipate. Nel corso del 2023, come previsto, si è svolto un approfondimento formativo avente ad oggetto "La prevenzione del riciclaggio: normativa e ruolo dell'Unità di Informazione Finanziaria" cui hanno partecipato 54 dirigenti dell'ente.

Nel corso del 2024 si prevede di realizzare un approfondimento volto a diffondere la consapevolezza degli obblighi previsti in materia di antiriciclaggio, rivolto a tutte le Direzioni, ma in particolare al personale delle Direzioni nelle quali vi sono uffici con rapporti verso l'esterno.

In continuità con quanto realizzato negli anni precedenti, per garantire un costante aggiornamento nell'ambito di quelle attività che maggiormente sono state soggette ad interventi normativi, come in materia di contratti pubblici e quindi con lo scopo di garantire una maggiore conoscibilità e condivisione delle procedure da seguire da parte di tutto l'Ente, la Direzione Gare, Appalti e Partecipate, ha diffuso circolari⁴⁷ ulteriori rispetto a quelle riguardanti approfondimenti tematici sul Decreto Semplificazione D.L. 76 del 2020 e su altri temi relativi ai contratti pubblici⁴⁸, principalmente volte a dare indicazioni relative alle modalità applicative del nuovo Codice dei contratti il D.Lgs. 36/2023.

Per l'anno 2024 la misura si declina in:

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Giornata di formazione in tema di trasparenza, controlli sull'utilizzo delle risorse PNRR e controlli nei confronti degli enti partecipati del comune di Firenze.	Entro il 31.12.2024	Direzione Risorse Umane	Realizzazione dell'iniziativa
Attività formativa antifrode per il PN Metro plus 2021-2027	Entro il 31.12.2024	Direzione Risorse Umane	Numero incontri promossi Numero di personale coinvolto
Intervento formativo avente ad oggetto l'istituto del whistleblower, i canali di segnalazione e le tutele nei confronti del segnalante	Entro il 31.12.2024	Direzione Risorse Umane	Realizzazione dell'iniziativa
Intervento formativo avente ad oggetto il nuovo Codice di Comportamento	Entro il 31.12.2024	Direzione Risorse Umane	Realizzazione dell'iniziativa
Intervento formativo volto a diffondere la consapevolezza degli obblighi previsti in materia di antiriciclaggio.	Entro il 31.12.2024	Direzione Risorse Umane	Realizzazione dell'iniziativa
Monitoraggio annuale sull'efficace attuazione della misura di prevenzione.	31.1.2025	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	Redazione relazione annuale entro i termini previsti

⁴⁷ Prot. n. 131087 del 20/04/2023 (regime transitorio); prot. n. 153718 del 11/05/2023 (RUP); prot. n. 261001 del 11/08/2023 (affidamento diretto); prot. n. 297081 del 20/09/2023 (verifiche affidamenti < 40.000,00 euro); prot. n. 298906 del 21/09/2023 (incentivi); prot. n. 337936 del 24/10/2023 (dichiarazione semplificata affidamenti < 40.000,00 euro).

⁴⁸ Prot. 420641/2021 relativa ai seguenti argomenti: appalti verdi, clausole sociali nei contratti, rinnovo e proroga dei contratti pubblici accordo quadro, subappalto, distinzione fra appalti di lavori e di servizi e inserimento di clausole e criteri "verdi" negli appalti pubblici.

7.10 Patti di integrità e protocollo di legalità

Il giorno 16 marzo 2015, il comune di Firenze ha sottoscritto il “Protocollo di legalità per la prevenzione dei tentativi di infiltrazione della criminalità organizzata negli appalti pubblici”, il cui schema era stato approvato con delibera di Giunta n. 82 del 13.03.2015.

Il percorso sul tema della legalità è stato portato avanti mediante l’approvazione dell’intesa per la prevenzione dei tentativi di infiltrazione della criminalità organizzata negli appalti pubblici, elaborata in collaborazione con la Prefettura di Firenze e sottoscritta da tutti i Comuni dell’Area Metropolitana. In particolare, il comune di Firenze ha approvato la nuova intesa con deliberazione di Giunta n. 347 del 16 luglio 2019 e il Sindaco l’ha sottoscritta in data 10 ottobre 2019. Tale documento sostituisce integralmente il protocollo del 2015 riconfermandone il contenuto e, allo stesso tempo, detta disposizioni ulteriori in tema di collaborazione con la Prefettura nell’ambito dell’attività edilizia ed urbanistica, nonché in tema di tutela della legalità nelle attività economico-commerciali con specifico riferimento alle attività di somministrazione di cibo e bevande, al gioco autorizzato e alle relative autorizzazioni e licenze commerciali: si è così realizzato un ampliamento del campo di applicazione del protocollo di legalità sottoscritto nel 2015 prospettato nel piano anticorruzione 2019-2021.

L’intesa è stata diffusa all’interno dell’Ente con nota prot. 360660 del 07.11.2019.

Si ricorda che i controlli di regolarità amministrativa sull’attuazione di dette clausole hanno ad oggetto l’inserimento negli atti di gara quali avvisi, bandi o lettere di invito (nonché nello stesso contratto) dell’obbligo di rispettare i contenuti del protocollo, pena l’espulsione dalla gara⁴⁹. Inoltre, con le modifiche introdotte al protocollo di legalità nel 2019, sono indicati obblighi di acquisizione delle informative antimafia di cui al D.Lgs. 159/2011 e delle autocertificazioni nei casi di convenzione di lottizzazione in presenza di oneri a scomputo e nel caso di permessi a costruire per attività di edilizia privata, come previsto nell’art. 8 del protocollo.

Per il 2024 la misura si articola in:

Fasi per l’attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio responsabile	Indicatori di monitoraggio
Monitoraggio sull’efficace attuazione della misura di prevenzione	Periodico, secondo quanto disposto dal sistema di controllo successivo di regolarità amministrativa	Segretario Generale	Reportistica del sistema di controllo successivo di regolarità amministrativa
Monitoraggio annuale sull’efficace attuazione della misura di prevenzione	31.1.2025	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	Redazione relazione di monitoraggio del RPCT entro i termini previsti

⁴⁹ Con efficacia limitata alla gara in questione, si veda sul tema Delibera ANAC n. 1120 del 22 dicembre 2020.

8. Misure specifiche di mitigazione del rischio

Nel corso del 2023 si è proceduto al monitoraggio riguardo lo stato di attuazione e la valutazione di efficacia delle misure specifiche di mitigazione del rischio, coinvolgendo le Direzioni dell'ente che hanno concorso in modo diretto a tale attività. L'azione di monitoraggio si è articolata in due momenti: nel primo semestre per misurare lo stato di avanzamento delle misure specifiche di mitigazione del rischio, nel secondo per misurarne l'effettivo grado di raggiungimento al fine di valutarne la persistente efficacia e di raccogliere ulteriori proposte ed indicazioni.

E' infatti, in occasione del monitoraggio che le Direzioni vengono sollecitate ad effettuare anche ulteriori proposte in ragione dell'esperienza concreta derivante dalla rilevanza dei contenuti che caratterizzano le varie fasi dell'attività degli uffici.

Di seguito è dato conto della sintesi di tale attività, con la proposizione di una serie di misure specifiche articolate per Direzione e del loro grado di attuazione che vanno naturalmente ad aggiungersi alle misure obbligatorie.

Per una più agevole lettura delle tabelle si precisa quanto segue:

- la prima colonna della tabella sottostante riporta i codici dei processi in cui la misura opera;
- la seconda colonna riporta la descrizione della misura;
- la terza colonna, riporta lo stato della misura: attuata, in corso di attuazione, nuova proposta, nuova proposta attuata;
- la quarta colonna, riporta la tipologia di misura sulla base della classificazione proposta da ANAC, che distingue tra: controllo, regolamentazione, semplificazione, formazione, rotazione e disciplina del conflitto di interessi.

DIREZIONE AMBIENTE

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
C.6	Elaborazione di criteri oggettivi per la scelta degli operatori economici da invitare a procedura negoziata.	DA ATTUARE	regolamentazione

DIREZIONE ATTIVITA' ECONOMICHE E TURISMO

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
PP.1 , PP.2, PP.3	Procedure standardizzate ed omogenee, analisi collegiale delle questioni (spersonalizzazione), rispetto dei termini nell'ordine di trattazione delle pratiche.	ATTUATA	semplificazione

CS.5	Massimizzazione dell'informatizzazione dei processi, della telematizzazione dei rapporti con gli organi accertatori, l'ufficio riscossione coattiva, la tesoreria comunale per i pagamenti delle sanzioni.	ATTUATA	semplificazione
C.5	Riunioni di staff interne e approfondimenti con altri uffici per un'attenta verifica del contenuto degli atti di gara prima della loro approvazione	ATTUATA	regolamentazione
C.16	Redazione del Cronoprogramma finalizzato alla pianificazione dei tempi di esecuzione del contratto tale da consentirne il periodico e puntuale controllo da parte dell'Ente.	ATTUATA	controllo

DIREZIONE CORPO POLIZIA MUNICIPALE

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
PP.1	Mantenimento della certificazione ISO UNI ENI 9001:2015 (dal 2004) e correlate attività di monitoraggio periodico sul rispetto delle tempistiche migliorative, integrato con l'utilizzo di strumenti di "analisi della soddisfazione del cliente" finalizzati al riscontro sul gradimento circa i servizi resi.	ATTUATA	regolamentazione
PP.1, PP.2, GT.6	Affidamento di ispezioni, controlli e atti di vigilanza ad almeno due dipendenti abbinati secondo rotazione casuale.	ATTUATA	rotazione
CS. 6	Procedura di tracciabilità dei verbali; compilazione di check list o verbale di ispezione o verbale di controllo amministrativo, anche in caso di controllo privo di rilievi sanzionatori.	ATTUATA	controllo
C. 16	Controlli regolari e continuativi sull'attuazione delle prestazioni oggetto dei contratti di servizio	ATTUATA	controllo

DIREZIONE CULTURA E SPORT

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
PA.1	Controlli regolari e continuativi sull'attuazione delle prestazioni oggetto dei contratti di servizio.	ATTUATA	controllo
P.3	Gestione R.U. Intensificazione controlli.	ATTUATA	controllo
C.5	Riunioni di staff interne e approfondimenti con altri uffici per un'attenta verifica del contenuto degli atti di gara prima della loro approvazione.	ATTUATA	regolamentazione
C.16	Redazione del Cronoprogramma. Verifica periodica.	ATTUATA	controllo
PC.1	Contributi e vantaggi economici – Controlli a campione.	ATTUATA	controllo
CS.7	Procedure standardizzate di gestione documentale e archiviazione – Fascicoli informatici.	ATTUATA	semplificazione

DIREZIONE GENERALE

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
CS.4	Riunioni di staff interne per un'attenta attività di controllo sull'avanzamento dei programmi complessi.	ATTUATA	regolamentazione

DIREZIONE GARE, APPALTI E PARTECIPATE

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
PA.1	Controlli regolari su parametri contabili ed extracontabili degli Enti partecipati	ATTUATA	controllo
C.16	Realizzazione di una rete di referenti interni di cantiere per ciascun appalto o concessione di servizio la cui esecuzione è diffusa su diverse sedi comunali; gruppi di dipendenti dell'ufficio per controlli periodici anche senza preavviso.	ATTUATA	controllo
C.5, C.6, C.7, C.8, C.9, C.11, C.12	Standardizzazione e monitoraggio delle procedure, analisi collegiale delle principali questioni, controlli sugli operatori.	ATTUATA	controllo
F.4	Gestione rigorosa del magazzino vestiario con tenuta di un registro della massa vestiaria e dei DPI consegnati ai dipendenti	ATTUATA	regolamentazione
F.3	Gestione della cassa economale a coppie di dipendenti, attenzionando in questo modo il controllo sui flussi di denaro	ATTUATA	controllo
C.6	Elaborazione di modelli di atti di gara (bandi/disciplinari/capitolati etc) a supporto delle Direzioni, analisi e revisioni dei documenti formati dalle singole Direzioni, nonché delle richieste di chiarimenti e questioni che insorgono in corso di procedura	ATTUATA	semplificazione
C.8	Controlli legali sugli operatori economici estratti a campione, al fine della verifica del possesso dei requisiti di partecipazione e di qualificazione, ai sensi dell'art. 52 del D.Lgs. n. 36/2023 e relative disposizioni regolamentari attuative.	ATTUATA	controllo
C.4, C.5, C.6	Supporto ai RUP con struttura permanente, in modo da dare omogeneità alle procedure per una appropriata progettazione delle gare e dell'utilizzo delle opzioni di proroga e rinnovo	ATTUATA	controllo
C.5	Supporto nella valutazione della possibilità di ricorrere ad accordi quadro e sulla verifica delle convenzioni/accordi quadro già in essere per servizi e forniture standardizzabili, nonché lavori di manutenzione ordinaria	ATTUATA	controllo
Tutta l'area C	Elaborazione di check list di verifica degli adempimenti da porre in essere, anche in relazione alle direttive/linee guida adottate	ATTUATA	controllo
C.4, C.6	Supporto nella definizione dei requisiti di partecipazione e dei criteri di valutazione dell'offerta nella fase di progettazione della gara	ATTUATA	regolamentazione
Tutta l'area C	Tracciabilità informatica delle procedure di importi superiori ai 5.000 euro in quanto realizzate esclusivamente su piattaforme digitali	NUOVA PROPOSTA	regolamentazione
C.5	Puntuale esplicitazione nelle decisioni a contrarre delle motivazioni della procedura di affidamento per i contratti di competenza della Direzione; supporto per i contratti di competenza delle altre Direzioni.	NUOVA PROPOSTA	regolamentazione
C.6	Previsione negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito, dell'accettazione degli obblighi, in capo all'affidatario, ad adottare le misure antimafia e anticorruzione ivi previste in sede di esecuzione del contratto, previsti dai Patti di integrità stipulati.	NUOVA PROPOSTA	regolamentazione
C.6	Previsione negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito, relativi al rispetto del Codice di Comportamento.	NUOVA PROPOSTA	regolamentazione

DIREZIONE INFRASTRUTTURE DI VIABILITA' E MOBILITA'

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
PA.1	Controlli regolari e continuativi sull'attuazione delle prestazioni oggetto dei contratti di servizio.	ATTUATA	controllo
PP.1, PP.3	Rafforzamento dell'informatizzazione delle procedure autorizzatorie.	IN CORSO DI ATTUAZIONE	semplificazione
C.16	Redazione dettagliata del Cronoprogramma, come previsto dalla legge, finalizzato alla pianificazione dei tempi di esecuzione del contratto tale da consentirne il periodico e puntuale controllo da parte dell'Ente. Ove possibile, anche la modellazione informativa digitale c.d. "4D" e "5D", che tiene in conto gli aspetti cronologici e quelli relativi alla contabilizzazione dei lavori.	ATTUATA	controllo
PC.1	Utilizzo di tecnologie digitali automatizzate per il rilascio di contributi/agevolazioni per incentivo alla mobilità Sostenibile.	ATTUATA	semplificazione

DIREZIONE ISTRUZIONE

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
P.1	Disposizioni della Direzione Istruzione relative al processo di reclutamento del personale a tempo determinato, c.d. "supplenze brevi", art. 37 del Regolamento sulle modalità di assunzione all'impiego presso il Comune di Firenze.	ATTUATA	regolamentazione
P.3	Gestione R.U. Verifiche a campione sui controlli effettuati dai coordinatori sull'esito dell'attività di vigilanza rivolta sia ai servizi a gestione diretta, sia in appalto e in convenzione.	ATTUATA	controllo
C.16	Redazione del Cronoprogramma finalizzato alla pianificazione dei tempi di esecuzione del contratto tale da consentirne il periodico e puntuale controllo da parte dell'Ente.	ATTUATA	controllo
CS.3	Maggiori verifiche sull'attività svolta anche nel corso del periodo di vigenza della Convenzione e non solo in fase di rinnovo.	ATTUATA	regolamentazione
IN.3	Adozione, ove possibile, di procedure alternative al conferimento di incarichi per la realizzazione di attività formative (ad es. avvisi pubblici per partenariati, affidamento di servizi).	ATTUATA	rotazione

DIREZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
F.2	Rafforzamento della collaborazione fra Direzioni e Ufficio Assicurazioni tramite gruppo intersettoriale di lavoro sui sinistri (c.d.GIL) a cui partecipano stabilmente rappresentanti della Direzione Infrastrutture di Viabilità e mobilità, della Direzione Ambiente, della Società di Global Service A.V.R. spa, con il supporto del broker del comune di Firenze, della Compagnia di assicurazioni e dei legali fiduciari della Compagnia di assicurazioni.	ATTUATA	regolamentazione
CS.3	Aggiornamento costante dell'atto ricognitivo di tutto il patrimonio immobiliare dell'Ente con l'individuazione, per ciascun bene, dell'Ufficio di riferimento sia per gli aspetti gestionali che per gli aspetti manutentivi.	ATTUATA	regolamentazione
F.4	Controlli di tutti i rapporti immobiliari inerenti i soggetti di carattere associativo che beneficiano di condizioni di vantaggio nell'assegnazione di immobili comunali ad uso non abitativo.	ATTUATA	controllo

DIREZIONE RISORSE FINANZIARIE

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
F.1	Estrazione casuale per controlli a campione su imposta di soggiorno.	ATTUATA	controllo
F.1	Effettuazione di controlli ex post con metodo campionario sull'attività accertativa riguardante le entrate tributarie dell'Ente, volti a verificare: 1. Il rispetto dell'ordine di importo e le ragioni che possono aver richiesto deroghe a tale criterio; 2. L'esito delle posizioni che risultano lavorate; 3. Le motivazioni delle riforme e degli annullamenti in autotutela.	ATTUATA	controllo
F.2	Frazionamento dei procedimenti amministrativi connessi alle attività dei rimborsi, anche relativi a COSAP, CIMP e Canone patrimoniale c.d. unico.	ATTUATA	regolamentazione
F.1	Controlli a campione per verificare gli annullamenti totali e gli sgravi parziali sugli atti della riscossione coattiva.	ATTUATA	controllo

DIREZIONE RISORSE UMANE

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
P.1, P.2	Realizzazione di un funzionigramma che individui competenze specifiche di ogni struttura: funzionigramma per Direzioni e per Servizi.	ATTUATA	regolamentazione
P.3	Regolamentazione dell'UPD (DGC n. 155 del 23/5/2014; disciplinare esplicativo da adottare).	ATTUATA	regolamentazione
P.3	Previsione di meccanismi di raccordo con il CUG (approvazione nuovo Piano Azioni Positive 2015-2017 con DGC n. 276 del 22/7/2015).	ATTUATA	regolamentazione

P.3	Analisi delle segnalazioni (banca dati procedimenti disciplinari)	ATTUATA	controllo
P.3	Analisi dei processi e relativa standardizzazione delle procedure nonché nella rotazione del personale che cura l'elaborazione degli stipendi	IN CORSO DI ATTUAZIONE	rotazione
CS.4	Standardizzazione delle procedure di controllo interno.	ATTUATA	controllo
P.1	Realizzazione di uno schema ricognitivo che individui le principali competenze da ricercare in relazione a ciascun profilo professionale (individuazione nuovo profilo, profili ad esaurimento e soppressione profili con DGC n. 243 del 5.8.2014, n. 312 del 14.10.2014 e n. 585 del 31.12.2015; modifica competenza all'adozione del sistema dei profili dalla Giunta alla dirigenza con DGC n. 549 del 22.11.2016; da elaborare la revisione totale del sistema dei profili).	IN CORSO DI ATTUAZIONE	semplificazione
CS.7	Informatizzazione delle procedure; dematerializzazione dei fascicoli documentali.	IN CORSO DI ATTUAZIONE	semplificazione
CS.7	Protocollazione estesa a tutte le richieste, note e simili inerenti alle pratiche relative al trattamento economico e previdenziale.	ATTUATA	regolamentazione

DIREZIONE SERVIZI SOCIALI

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
C.5, C.6	Verifica del contenuto degli atti di gara prima della loro approvazione da parte del gruppo di staff interno alla direzione servizi sociali	ATTUATA	regolamentazione
PC.1, F.4	Controlli a campione sulle autodichiarazioni dei richiedenti delle prestazioni relative all'erogazione: del Contributo a Integrazione del Canone di Locazione - Contributo Affitto, del Contributo per la prevenzione degli sfratti per "morosità incolpevole" e dell'assegnazione di alloggi ERP.	ATTUATA	controllo
CS.3	Definire le modalità di controllo sul regolare utilizzo del patrimonio ERP in base a segnalazioni qualificate (anche in collaborazione con il Corpo di Polizia Municipale per la parte di competenza).	ATTUATA	regolamentazione
CS.1	Definire e implementare la quantità e qualità dei controlli sull'attuazione del Contratto di Servizio da parte di Casa SpA.	IN CORSO DI ATTUAZIONE	regolamentazione

DIREZIONE SERVIZI TECNICI

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
PC.1	Contributi e vantaggi economici – Controlli a campione.	ATTUATA	controllo
CS. 7	Gestione automatizzata dei processi mediante il ricorso ad un apposito software gestionale (GIP).	ATTUATA	semplificazione

SERVIZI TERRITORIALI E PROTEZIONE CIVILE

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
PP.2	Controlli a campione per riscontro requisiti e criteri sull'1% delle dichiarazioni di dimora abituale per la verifica delle nuove iscrizioni anagrafiche.	ATTUATA	controllo

DIREZIONE SISTEMA TRAMVIARIO METROPOLITANO

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
PA.1	Controlli regolari e continuativi sull'attuazione delle prestazioni oggetto dei contratti di servizio.	ATTUATA	controllo
C.16	Redazione del Cronoprogramma finalizzato alla pianificazione dei tempi di esecuzione del contratto tale da consentirne il periodico e puntuale controllo da parte dell'Ente.	ATTUATA	controllo

DIREZIONE UFFICIO DEL SINDACO

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
C.1	Intensificare la programmazione per acquisti di beni e servizi ricorrenti e ripetitivi, ma non del tutto programmabili circa le quantità, ricorrendo allo strumento dell'Accordo Quadro da affidare previa consultazione di più operatori economici ampliando ove possibile la platea degli operatori consultati.	NUOVA PROPOSTA	regolamentazione
C.1	Produrre, a beneficio dei Servizi della Direzione, modelli di atti per le procedure di affidamento più correnti di beni e servizi sottosoglia e curarne l'aggiornamento a seguito dell'esperienza maturata nel loro utilizzo e/o di modifiche normative in tema di contratti pubblici (d.lgs. 36/2023 e relativi atti attuativi).	NUOVA PROPOSTA	semplificazione
PA.3	Con cadenza almeno semestrale, aggiornare e trasmettere al Sindaco prospetti contenenti le scadenze degli organi/membri da lui designati/nominati in rappresentanza del Comune di Firenze ai sensi dell'art. 50, c. 8 del TUEL, previo confronto con le società/enti partecipati circa l'effettiva decorrenza/scadenza di tali designati nominati.	NUOVA PROPOSTA	regolamentazione

DIREZIONE URBANISTICA

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
GT.1	Elaborazione degli strumenti da parte di tecnici interni all'Amministrazione appartenenti a più Direzioni.	ATTUATA	regolamentazione
GT.2	Prassi adottata per cui, dopo l'approvazione del Regolamento Urbanistico, vengono attivate varianti puntuali esclusivamente inerenti opere pubbliche; le istanze di variante avanzate da privati vengono istruite e confluiscono in un unico procedimento (cd. varianti di manutenzione dello strumento).	ATTUATA	regolamentazione
GT.3	Ricorso ordinario allo strumento della conferenza di servizi per condividere/coordinare i contenuti multidisciplinari dei piani attuativi; il processo decisionale condiviso con i soggetti competenti per materia (interni ed esterni all'Amministrazione) costituisce elemento di controllo incrociato.	ATTUATA	semplificazione
GT.6	Creazione di un Ufficio Ispettorato dedicato esclusivamente alla trattazione dell'abusivismo edilizio; analisi dei diversi segmenti dei procedimenti e definizione delle prestazioni/obiettivi assegnati in termini qualitativi e di tempi.	ATTUATA	semplificazione
GT.6, GT.7	Ulteriore definizione delle modalità di ricevimento da parte degli uffici, rispetto alle competenze assegnate in materia di informazione come Sportello Unico dell'Edilizia e a quelle in materia di vigilanza e repressione dell'abusivismo.	ATTUATA	semplificazione
GT.6, GT.7	Introduzione di strumenti gestionali evoluti che consentano il costante monitoraggio dei tempi di trattazione e trattenimento delle pratiche da parte dei soggetti competenti ai diversi segmenti del procedimento (le prestazioni sono già state definite nei documenti di specifiche tecniche predisposti per il progetto "PEA", Piattaforma di servizi On-Line per Edilizia e Ambiente, attualmente in corso).	IN CORSO DI ATTUAZIONE	controllo
GT.7	Analisi dei diversi segmenti dei procedimenti e precisazione delle prestazioni/obiettivi assegnati in termini qualitativi e temporali; smaltimento delle residue pratiche di condono edilizio; ottimizzazione dei tempi di trattazione delle pratiche di sanatoria.	ATTUATA	semplificazione
GT.7	Evoluzione del gestionale già in uso in modo da consentire rapida rendicontazione dei dati.	IN CORSO DI ATTUAZIONE	semplificazione
CS.5	Introduzione di software per la gestione della tempistica sanzionatoria e dei conseguenti adempimenti.	IN CORSO DI ATTUAZIONE	semplificazione

Anche per l'anno 2024, l'azione di monitoraggio avrà un profilo sistematico che si articolerà in due momenti: nel primo per misurare lo stato di avanzamento delle misure specifiche di mitigazione del rischio, nel secondo per misurarne l'effettivo grado di raggiungimento al fine di valutarne la persistente efficacia e di raccogliere, con la decisiva collaborazione delle Direzioni, ulteriori proposte ed indicazioni.

Con riferimento a tale attività, dal 2023 è stato introdotto un nuovo indicatore trasversale nelle schede servizio di Direzione, che consiste nel rispetto dei tempi di risposta (30.08.2024 e 31.12.2024)⁵⁰ al monitoraggio richiesto dal Servizio Anticorruzione, Trasparenza e Controlli sull'attuazione delle misure specifiche previste e/o di eventuali misure nuove, integrate o modificate con valore atteso: 2/2.

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Monitoraggio sullo stato di avanzamento della realizzazione delle misure specifiche	Prima fase al 31.08.2024 (dati riferiti al 30.06.2024) seconda fase al 31.12.2024 (dati riferiti al 31.11.2024)	RPCT	Documentazione dell'attività di monitoraggio
Monitoraggio delle misure specifiche proposte: conferma, modifica o eliminazione delle misure esistenti o proposta di nuove misure	Prima fase al 31.08.2024 (dati riferiti al 30.06.2024) seconda fase al 31.12.2024 (dati riferiti al 31.11.2024)	Tutte le Direzioni	Documentazione dell'attività di monitoraggio

Le misure specifiche di mitigazione del rischio di tipo trasversale

Nel presente paragrafo si illustrano quelle misure, a carattere trasversale, che incidono su una molteplicità di processi appartenenti alla stessa Area di rischio o su processi appartenenti a diverse Aree e/o che coinvolgono la quasi totalità della struttura organizzativa del Comune di Firenze.

I. La prima misura trasversale riguarda il corretto approccio con cui si ricorre, quando le norme di legge lo consentono, a metodi alternativi di risoluzione delle controversie giudiziarie. La misura è declinata nel modo seguente:

Descrizione misura trasversale	Ufficio responsabile
Implementazione, nel rispetto delle materie stabilite dalla legge, del ricorso a metodi alternativi di risoluzione delle controversie giudiziarie con il supporto e l'assistenza dell'Avvocatura civica	Tutte le Direzioni

L'Avvocatura civica offre consulenza, supporto e assistenza in tutte le mediazioni e/o negoziazioni assistite alle quali le Direzioni aderiscono, ad esclusione di quelle di carattere tributario che sono curate direttamente dalla Direzione Risorse Finanziarie e quelle relative al contratto di "Global service della rete stradale del Comune di Firenze" gestite direttamente da A.V.R. Spa⁵¹.

In relazione all'ultimo triennio l'Avvocatura ha reso disponibili i dati relativi al ricorso a metodi alternativi di risoluzione delle controversie del tipo negoziazioni assistite (D.L. n. 132/2014 conv. L.

⁵⁰ Il primo monitoraggio si riferisce ai dati al 30.06.2024 e il secondo ai dati al 30.11.2024.

⁵¹ Contratto aggiudicato al Raggruppamento Temporaneo di Imprese con mandataria A.V.R. Spa, mediante procedura ristretta per l'affidamento dell'appalto di Global Service della rete stradale del Comune di Firenze - CIG 7169425CA9, stipulato in data 11.09.2018. Nel relativo bando di gara era tra le altre prevista la gestione del contenzioso con l'utenza e gestione sinistri.

n. 162/2014) e mediazioni (D.Lgs n. 28/2010) come di seguito riportati:

ANNO	Negoziazioni assistite con avvocati	Organismo Conciliazione Forense e altri	TOT	Chiuso con esito favorevole	Chiuso con esito negativo	In corso
2019	15	5	20	11	9	0
2020	1	13	14	3	10	1
2021	1	11	12	1	7	4
2022	0	9	9	2	1	6
2023	6	6	12	0	1	11

Le diciture “*chiuso con esito favorevole*” o “*esito negativo*” si riferiscono rispettivamente a un tentativo di conciliazione andato a buon fine con sottoscrizione di un accordo tra le parti o al mancato accordo.

II. Una seconda misura prevede l’emanazione di apposite circolari e, eventualmente, la realizzazione di incontri formativi su argomenti o problematiche di particolare interesse delle Direzioni.

Descrizione misura trasversale	Ufficio responsabile
Emanazione di apposite circolari e, eventualmente, incontri formativi su argomenti o problematiche di particolare interesse delle Direzioni	Direzione Avvocatura

Con riferimento alle annualità da 2019 al 2023 l’Avvocatura ha diffuso circolari informative relative ai seguenti argomenti:

- “Una riflessione sullo stato di attuazione della Legge n. 190/2012 compiti, sanzione ed esimenti del Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza RPCT”;
- “SCIA e tutela del terzo: sent. Corte Cost. n. 45/19”;
- “Mediazione”;
- “Notifica a persona giuridica a mezzo posta”;
- “Ambiti discrezionali nel conferimento di incarichi dirigenziali esterni ex art. 110 co. 1 TUEL”;
- “Il rimborso delle spese legali nel processo contabile”;
- “Notifiche nel caso di irreperibilità relativa – perfezionamento”;
- “Linee guida per richiesta pagamento spese legali – aggiornate al 30/06/20 e relativi moduli di richiesta”;
- “Circolare sulla procedura di recupero delle spese legali liquidate in sentenza”;
- “L’azione esecutiva contro la Pubblica Amministrazione: il termine dilatorio posto dall’art. 14 D.L. 669-1996”;
- “Nuova procedura rateizzazione delle spese legali a carico delle controparti – Buone prassi”;

- Corso tenuto dall'Avv. Canuti presso la Direzione Polizia Municipale il 22-03-2023 relativo alle opposizioni a sanzioni CDS alla luce della riforma Cartabia;
- Circolare n. 1 Modifiche agli artt. 137 e ss. c.p.c. in materia di notificazioni a seguito delle Riforma Cartabia.

III. Ulteriore misura trasversale consiste nell'elaborazione di una proposta di procedura per la nomina dei rappresentanti del Comune presso Enti partecipati, per la cui redazione si è ritenuta necessaria la competenza del gruppo di lavoro interdirezionale.

Descrizione misura trasversale	Ufficio Responsabile
Elaborazione di una proposta di procedura per la nomina, designazione e revoca dei rappresentanti del Comune presso enti, aziende e istituzioni, mediante l'attività di un gruppo interdirezionale.	Gruppo di lavoro interdirezionale

Il gruppo di lavoro è stato costituito con nota protocollo n. 199244 del 17.06.2021 a firma del Segretario Generale. Si è riunito il giorno 12 novembre 2021 e nel corso di tale incontro, a seguito di un confronto tra tutti i componenti è stato dato mandato alla Direzione Ufficio del Sindaco di predisporre uno schema di proposta di modifica che è stato presentato e discusso nel corso di una successiva riunione tenutasi in data 22 dicembre 2021. In data 29.11.2022, la Direttrice dell'Ufficio del Sindaco, ha trasmesso al Segretario Generale una proposta definitiva che regola la nomina, designazione e revoca dei rappresentanti del Comune presso enti, aziende e istituzioni. Nel corso del 2023 il lavoro istruttorio svolto in merito alle nuove ipotesi normative sugli indirizzi relativi alle nomine, di cui all'art. 74 dello Statuto, è stato trasmesso dal Dirigente della Struttura Autonoma del Consiglio al Presidente del Consiglio Comunale al fine di predisporre la delibera consiliare di approvazione.

La vigilanza nei confronti di enti e società partecipate e/o controllate

In coerenza con quanto stabilito dalle *Linee Guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici* (determinazione n. 1134 del 8.11.2017) il Comune di Firenze, anche per l'anno 2023, ha svolto un'attività di impulso provvedendo a chiedere riscontro sull'adempimento degli obblighi in materia di prevenzione della corruzione da parte delle Società Partecipate e degli Enti di diritto privato in controllo pubblico di cui all'articolo 2-bis del D.Lgs. n. 33/2013⁵².

⁵² Vedi note protocollo n.381417 del 28.11.2023 con riferimento alle Società Partecipate, n. 346239 del 30.10.2023 con

Nel 2023, è stato inoltre effettuato l'aggiornamento dell'elenco degli enti pubblici vigilati, degli enti di diritto privato in controllo pubblico nonché delle società partecipate del comune di Firenze ai fini dell'applicazione degli obblighi di pubblicazione di cui all'art. 22 del D.Lgs. n.33/2013.

Pertanto, anche per l'anno 2024, l'attività di controllo e impulso dell'amministrazione è integrata dalle misure che si riconfermano nei termini seguenti:

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Impulso agli adempimenti anticorruzione da parte delle Società partecipate ai sensi dell'art. 2 bis D.Lgs33/2013	Annuale	Servizio Società Partecipate, Associazioni, Fondazioni e altri Organismi in Controllo Pubblico	Invio nota alle Società interessate
Impulso agli adempimenti anticorruzione da parte degli Organismi partecipati ai sensi dell'art. 2bis D.Lgs 33/2013	Annuale	Direzioni competenti	Invio nota agli Organismi partecipati

In questo ambito, anche ai fini di ottemperare a quanto previsto dal comma 4 dell'art. 22 del D.Lgs. n. 33/2013, come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016, si prevede per il 2024 la seguente attività:

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Controllo della pubblicazione dei dati relativi agli enti controllati di cui all' art. 22 del D.Lgs. 33/2013, che percepiscono contributi	Al momento dell'erogazione del contributo	Direzioni e Servizi competenti	Pubblicazione dati in Amministrazione Trasparente

Ai fini dell'attuazione di tale misura si rende necessaria la verifica della pubblicazione sul sito del comune di Firenze, nella sezione di Amministrazione Trasparente, dell'elenco degli enti di interesse⁵³, con il collegamento al loro sito istituzionale.

9. Altre azioni a sostegno della prevenzione del rischio corruttivo

Le azioni per l'antiriciclaggio

Con l'entrata in vigore del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 90, che ha recepito la quarta Direttiva Antiriciclaggio (Direttiva UE/2015/849), è stato modificato il D.Lgs. 21 novembre 2007, n. 231, consolidando il ruolo assunto dalla Pubblica Amministrazione nella lotta contro il riciclaggio e il finanziamento del terrorismo.

L'articolo 10 del D.Lgs. 231/2017, prevede che le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1,

riferimento agli Enti di diritto privato in controllo.

⁵³ Con determinazione n. 10981 del 20.12.2023 è stato approvato l'elenco aggiornato degli Enti controllati del Comune di Firenze ai sensi dell'art. 22 del D.Lgs. 33/2013

comma 2, del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, e ss.mm.ii., comunicchino all'Unità d'Informazione Finanziaria presso la Banca d'Italia (UIF - agenzia antiriciclaggio italiana, costituita con particolari garanzie di autonomia e indipendenza all'interno della stessa Banca d'Italia) i dati e le informazioni concernenti le operazioni sospette di cui vengono a conoscenza nell'esercizio della propria attività istituzionale, per consentire lo svolgimento di analisi finanziarie mirate a far emergere fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo. Con provvedimento del 23 aprile 2018, la UIF ha elaborato specifiche istruzioni, precisando alcuni indicatori di anomalia rivolti alle Pubbliche Amministrazioni, ora non più ricomprese tra i soggetti obbligati, ma tenute comunque alla comunicazione all'Unità di dati e informazioni concernenti le operazioni sospette

Per quanto attiene alle pubbliche amministrazioni, gli ambiti rispetto ai quali, ai sensi del già richiamato articolo 10, si applicano le disposizioni del decreto in narrativa, riguardano: i procedimenti finalizzati all'adozione di provvedimenti di autorizzazione o concessione; le procedure di scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi secondo le disposizioni di cui al codice dei contratti pubblici; i procedimenti di concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzioni di vantaggi economici di qualunque genere a persone fisiche ed enti pubblici e privati.

Tali ambiti si integrano con le aree di rischio identificate nel presente documento e per certi aspetti, in modo ancora più specifico, con il "Protocollo di legalità per la prevenzione dei tentativi di infiltrazione della criminalità organizzata negli appalti pubblici", elaborato sulla base di un'intesa sottoscritta con la Prefettura di Firenze e tutti i Comuni dell'area metropolitana, che riguarda la realizzazione di una serie di controlli rafforzati con riferimento agli ambiti specifici di interesse richiamati anche nel suddetto articolo 10 del Decreto.

Inoltre, l'articolo 11 del Provvedimento UIF del 23 aprile 2018 prevede che le pubbliche amministrazioni individuino, con provvedimento formalizzato, un "gestore" quale soggetto delegato a valutare ed effettuare le comunicazioni alla UIF; a tale scopo si ritiene opportuno individuare quale gestore il Segretario Generale nonché responsabile anticorruzione del Comune di Firenze.

In ragione delle novità in tema di antiriciclaggio e della collaborazione richiesta tra PP.AA e UIF è stata organizzata una giornata di formazione il 25 novembre 2020 avente ad oggetto "Il sistema di prevenzione antiriciclaggio ed il ruolo della P.A.", incontro che si è tenuto in collaborazione con gli uffici dell'Unità di Informazione Finanziaria della Banca d'Italia. Anche nel corso del 2021 è stato organizzato un ulteriore incontro formativo avente ad oggetto "Gli indicatori di anomalia e la comunicazione di dati e informazioni" con l'obiettivo di approfondire le conoscenze specifiche sugli istituti e gli strumenti relativi al concorso da parte della P.A. all'azione di contrasto del fenomeno del riciclaggio, con riguardo alle comunicazioni di dati e informazioni concernenti le operazioni sospette

i cui destinatari sono stati sia i dirigenti delle Direzioni maggiormente coinvolte dai processi contenuti nelle aree di rischio sopra richiamate (Direzione Attività Economiche e Turismo, Direzione Patrimonio Immobiliare, Direzione Gare, Appalti e Partecipate, Direzione Risorse Finanziarie, Direzione Urbanistica) che i titolari di incarichi di E.Q.

Con nota prot. n. 406883 del 29.11.2022 il Segretario Generale, sulla scorta delle indicazioni del PNA 2022-24, riprese anche nelle Linee Guida per lo svolgimento delle attività di controllo e rendicontazione degli interventi PNRR di competenza delle Amministrazioni Centrali e dei Soggetti Attuatori (Circolare MEF n. 30 dell'11.8.2022), ha provveduto ad impartire agli uffici le disposizioni da applicare per l'identificazione del titolare effettivo dell'impresa partecipante alla procedura di gara; a tale scopo sono stati predisposti due modelli che devono essere sottoscritti dai partecipanti: uno per l'individuazione del titolare effettivo e l'altro che contiene la dichiarazione di assenza di conflitto di interesse da parte dello stesso titolare effettivo.

Nel corso del 2023, come previsto, si è svolto un approfondimento formativo, attraverso tre incontri a cura della dott.ssa Alessia Adamo di IFEL, Fondazione ANCI, avente ad oggetto "La prevenzione del riciclaggio: normativa e ruolo dell'Unità di Informazione Finanziaria" cui ha partecipato la quasi totalità dei dirigenti dell'ente.

Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile

Il comune di Firenze promuove l'offerta di percorsi educativi e formativi integrativi della didattica rivolti alle scuole fiorentine e li coordina in un unico progetto denominato "Le Chiavi della Città".

Nell'ambito di tale cornice progettuale viene proposta a insegnanti, studenti e loro famiglie una pluralità di percorsi educativi, interventi formativi, attività laboratoriali, visite e spettacoli.

In base alla legge n. 92/2019 che introduce l'insegnamento scolastico dell'educazione civica, nelle Linee Guida e nell'offerta del progetto "Le Chiavi della Città", sono state riportate tre macro - aree:

1. Educazione Civica (Costituzione ed istituzioni dello Stato italiano, istituzioni dell'Unione europea e degli organismi internazionali, Carte dei diritti umani - Educazione alla legalità, alla cittadinanza attiva e al rispetto delle regole - Approfondimento delle vicende storiche contemporanee Costituzione/Legalità/Educazione Emotivo-Relazionale) ed Educazione emotiva e relazionale (Sviluppo delle competenze emotive e relazionali - Inclusione - Intercultura e solidarietà - Pari opportunità)
2. Sviluppo Sostenibile;
3. Cittadinanza Digitale.

Nell'anno scolastico 2022-2023 l'attività connessa con i progetti riconducibili alla sola educazione civica, ha prodotto i seguenti risultati:

- n. 67 progetti educativi presentati alle scuole;
- n. 800, le classi dove sono stati avviati i progetti;
- oltre 16.000 gli studenti che hanno usufruito del progetto.

Con riferimento alle iniziative di sensibilizzazione rivolte ai giovani in collegamento con eventi sportivi o culturali, nel corso del 2023 si sono svolte numerose iniziative come la settima edizione del Festival della Legalità ideato e promosso dall'Associazione "Il Gomitolo Perduto"; la Giornata contro la violenza sulle donne; la "Panchina rossa" sull'arengario di Palazzo Vecchio contro la violenza sulle donne; la settima edizione del Festival dei diritti e tanti altri interventi.

Anche nel corso del 2024, a ribadire l'importanza di tali canali informativi e formativi nella promozione di valori che sono il collante essenziale del vivere civile, verranno realizzati numerosi eventi alcuni dei quali promossi dai soggetti gestori dei Centri Giovani, in collaborazione con il Servizio Attività culturali e politiche giovanili, che omaggeranno la Giornata della Legalità con una serie di eventi importanti che si concentreranno sul tema della legalità e dell'antimafia.

Per il 2024, pertanto, le fasi per l'attuazione sono confermate come segue:

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Realizzazione periodica di iniziative di sensibilizzazione rivolte alle scuole	Entro il 31 dicembre di ogni anno	Direzione Istruzione	Realizzazione delle iniziative
Realizzazione periodica di iniziative di sensibilizzazione rivolte ai giovani in collegamento con eventi sportivi o culturali, anche tramite sostegno e patrocinio a iniziative promosse da soggetti privati	Entro il 31 dicembre di ogni anno	Direzione Cultura e Sport	Realizzazione delle iniziative
Monitoraggio sull'efficace attuazione della misura di prevenzione	Al 30.06 2024 e al 30.11.2024	Direzioni interessate	Dati aggiornati

Sezione 3: Organizzazione e capitale umano

La sezione è articolata nelle seguenti sottosezioni:

- 3.1 Struttura organizzativa
- 3.2 Organizzazione del lavoro agile
- 3.3.1 Piano triennale dei fabbisogni di personale
- 3.3.2 Le strategie formative del personale

PIAO 2024 – 2026

Sezione 3: Organizzazione e capitale umano

3.1 Struttura Organizzativa

Struttura Organizzativa

Le linee programmatiche e di indirizzo strategico dell'Ente relative al mandato 2019-2024, ormai giunto alla sua fase finale, hanno confermato, quale obiettivo prioritario, l'adeguamento organizzativo dell'Ente e la revisione dei processi e procedure, al fine di rendere più efficiente la macchina comunale, in attuazione del principio di buon andamento a cui deve sempre uniformarsi la pubblica amministrazione. Scopo primario del percorso organizzativo è infatti adattare in modo dinamico e fluido la struttura agli obiettivi strategici da raggiungere nel rispetto della Legge, dello Statuto del Comune di Firenze, dei principi generali deliberati dal Consiglio Comunale, e dei criteri di organizzativi fissati nel Regolamento sull'ordinamento generale degli Uffici e dei Servizi del Comune di Firenze (di seguito ROUS).

Si richiamano alcuni **criteri organizzativi** che orientano le strategie organizzative dell'Amministrazione:

- flessibilità della struttura organizzativa e razionalizzazione della stessa in relazione a mutamenti organizzativi, gestionali e operativi e ricorso alla collegialità come strumento di coordinamento tra gli uffici;
- flessibilità nell'utilizzo delle risorse umane in relazione agli obiettivi dell'Amministrazione, da operarsi anche attraverso l'attivazione di adeguati programmi di formazione e riqualificazione professionale del personale, che privilegino lo sviluppo delle professionalità esistenti all'interno dell'Ente;
- valorizzazione delle capacità, della creatività, dello spirito di iniziativa e dell'impegno operativo di ciascun componente della organizzazione;
- chiara definizione, per tutto il personale del Comune di Firenze degli obiettivi e ricorso al sistema di valutazione delle performance come momento strategico di gestione e di motivazione delle risorse umane;
- attenzione alla comunicazione interna tra le strutture organizzative.

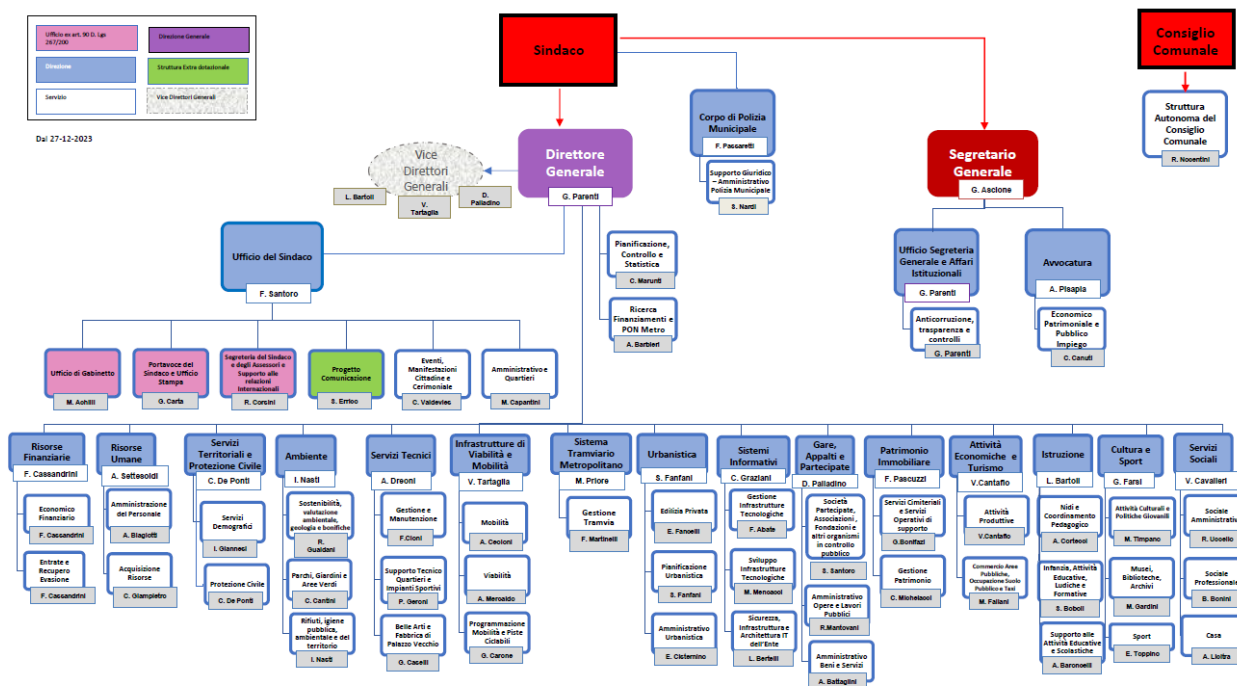
L'ente è organizzato secondo quanto previsto dal ROUS, da ultimo aggiornato con Deliberazione della Giunta Comunale n. 494 del 24/10/2023.

La struttura organizzativa è retta da un Direttore Generale, che esercita le funzioni di cui all'art. 108 del D. Lgs. n. 267/2000 e dello Statuto del Comune di Firenze nonché i compiti a lui attribuiti con l'atto di incarico e con specifici atti di organizzazione approvati dalla Giunta Comunale, tra cui il funzionigramma. Per l'esercizio delle funzioni di competenza può essere titolare di specifiche risorse umane, finanziarie e strumentali. Oltre a sovrintendere tutte le attività afferenti le strutture organizzative dell'Ente, può essere titolare di specifiche funzioni di coordinamento riferite a particolari Direzioni e/o Servizi. Il Direttore generale può essere coadiuvato nelle attività assegnategli da Vice direttori da individuare nell'ambito della dirigenza. Il Vice direttore esercita funzioni ausiliarie del Direttore Generale e funzioni vicarie in sua assenza e/o impedimento, può svolgere, altresì, specifiche funzioni delegategli dal Direttore Generale su atto di indirizzo della Giunta Comunale, ivi compresa l'attuazione di progetti e obiettivi di rilevanza interdirezionale, nonché la responsabilità di sovrintendere le attività afferenti alcune specifiche Direzioni.

Attualmente sono presenti tre Vice Direttori Generali, cui sono state conferite con determinazione dirigenziale n. 06824/2022 apposite deleghe di obiettivi strategici, progetti ed attività specifiche e il coordinamento delle attività afferenti alle direzioni sulle tematiche oggetto di provvedimenti deliberativi, in coerenza con gli indirizzi espressi dalla DGC n. 339 del 19.7.2022

Di seguito si presenta il modello organizzato dell'Ente (macro struttura) al 31.12.2023

Figura n. 1 – Organigramma dell'Ente al 31.12.2023



Tenuto conto della complessità e varietà delle funzioni istituzionali e dei processi e servizi erogati, il Comune si articola in Direzioni, Servizi ed Elevate Qualificazioni:

- **La Direzione** è l'articolazione organizzativa di coordinamento essenziale nell'ambito di compiti omogenei, centro di responsabilità individuato sulla base dei grandi ambiti di intervento su cui insiste l'azione amministrativa del Comune caratterizzato da un elevato grado di autonomia progettuale e operativa nell'ambito degli indirizzi programmatici, delle politiche di gestione, degli obiettivi e delle risorse assegnate dagli organi di direzione politica nel rispetto di criteri di efficienza ed economicità complessivi.
- **Il Servizio** è l'articolazione organizzativa di base, centro di responsabilità deputato all'espletamento delle competenze specificatamente ad essa attribuite per materie e funzioni assegnate. Garantisce, nell'ambito del programma della struttura di coordinamento in cui è inserito ed in attuazione degli indirizzi ricevuti, il raggiungimento degli obiettivi assegnati con ampia autonomia, gestendo le risorse finanziarie ed umane attribuite. Informa tempestivamente e costantemente il proprio Direttore delle principali decisioni gestionali che si rende necessario assumere.

- **Le Elevate Qualificazioni** costituiscono livello di coordinamento intermedio dell'Ente, un centro di responsabilità avente complessità, livello organizzativo e professionale graduabile, comunque caratterizzato da diretta assunzione di elevata responsabilità di prodotto e di risultato.

Come anticipato nel PIAO 2023/2025, con Deliberazione n. 494/2023¹, sono stati approvati i nuovi Criteri generali per la disciplina degli incarichi di EQ per assicurare il dovuto allineamento al CCNL Funzioni Locali 2019-2021 e, al contempo, sono stati rivisti i contenuti dell'art. 23 del ROUS rubricato "*Delegabilità delle funzioni dirigenziali*", comma 2 lettera j, sia per adeguarlo alle novità normative in tema di appalti pubblici sia per definire il perimetro della delega alle Elevate Qualificazioni su tale ambito.

I nuovi criteri sono stati approvati, previo confronto sindacale². Durante il confronto sono stati condivisi i seguenti aspetti:

- motivazione specifica per l'inserimento dei requisiti particolari;
- individuazione delle competenze da possedere per ricoprire la posizione nella declaratoria;
- valutazione delle candidature con comunicazione della motivazione dell'esclusione del candidato dalla rosa degli idonei;
- individuazione di un perimetro circoscritto per la delega di funzioni dirigenziali.

In coerenza con il CCNL e con la revisione dei profili professionali anche per le Elevate Qualificazioni si procederà alla definizione di uno specifico profilo di competenza.

Oltre alle strutture organizzative, sono previste strutture di supporto agli organi di direzione politica costituite dalla Giunta Comunale ai sensi dell'art. 90 del TUEL.

L'attuale macrostruttura è frutto di un percorso di riorganizzazione virtuoso e costante volto allo snellimento e alla semplificazione e, altresì, attuativo delle linee programmatiche e di indirizzo strategico dell'Ente. Il percorso, avviato già dal **2019 ha restituito una riduzione dei livelli di articolazione organizzativa delle strutture**, mantenendo inalterati l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei processi e servizi erogati, sia dirigenziali (da n. 71 a n. 65), sia delle elevate qualificazioni (da n. 173 a n. 168), sia degli uffici di supporto agli organi di direzione politica (da n. 5 a n. 3 dal 15.02.2023).

La tabella n. 1 offre una rappresentazione dei diversi livelli di articolazione delle strutture organizzative dirigenziali, di supporto agli organi di direzione politica, extra dotazione ed elevate qualificazioni:

¹ Con DD n. 9849/2023 è stato approvato il testo coordinato che ha recepito le modifiche.

² Avvio confronto il 12/09/2023, chiusura confronto il 13/10/2023.

Tabella n. 1 – Rappresentazione dei diversi livelli di articolazione delle strutture organizzative e delle strutture di supporto agli organi di direzione politica

Strutture gestionali	Numero strutture al 31.12.2023 coerenti con l'organigramma sopra riportato di cui alla Figura 1
Direzioni (compreso Direzione Generale)	19
Servizi	46
Strutture di supporto agli organi politici	3
Strutture extra dotazione	1
Elevate Qualificazioni	168

Di seguito si fornisce una sintesi degli ulteriori ruoli organizzativi, oltre a quello del Direttore Generale e dei Vice direttori generali, presenti nell'Amministrazione:

Il Direttore della Direzione: coordina e organizza l'attività di competenza della sua Direzione e determina con i Dirigenti di Servizio interessati l'attuazione dei piani, programmi, progetti, obiettivi e direttive definite dalla Giunta e dal Sindaco, verifica l'andamento della realizzazione dei programmi e/o degli obiettivi assegnati, assicurando il coordinamento e l'integrazione delle attività delle strutture organizzative di competenza. È titolare di specifiche risorse finanziarie, di personale e strumentali. Organizza il personale assegnato alla Direzione ridistribuendolo tra i vari Servizi facenti parte della stessa in funzione degli obiettivi assegnati. È responsabile della gestione complessiva del personale della direzione di competenza. Propone il fabbisogno di personale e di risorse strumentali. Individua le posizioni di lavoro di specifica e particolare responsabilità di ufficio ed è responsabile dell'attribuzione dei trattamenti economici accessori. Propone le elevate qualificazioni e individua gli incaricati delle posizioni.

Il Dirigente di Servizio: è titolare di autonome risorse finanziarie e strumentali; gestisce il personale che viene a lui destinato dal Direttore di riferimento organizzandolo in funzione delle attività da svolgere, per dare attuazione agli obiettivi agli stessi attribuiti nel rispetto delle direttive impartite dal medesimo Direttore. Partecipa al processo di definizione dei documenti di programmazione strategica e operativa attraverso proposte al Direttore di riferimento, e collabora con lo stesso nelle verifiche sull'attività svolta per gli obiettivi allo stesso affidati. Qualora una articolazione organizzativa di base – Servizio- abbia caratteristiche di autonomia non essendo incardinata sotto un'articolazione organizzativa di coordinamento essenziale – Direzione-, il dirigente incaricato della suddetta struttura esercita le specifiche competenze ascritte al direttore, secondo quanto previsto dal ROUS o da altri atti e documenti dell'Ente.

L'incaricato di Elevata Qualificazione: è titolare delle responsabilità, anche di unità organizzative, ascritte alla declaratoria della posizione, con espressa delega del Dirigente a cui afferisce la posizione.

In merito ai ruoli di responsabilità e in particolare per le posizioni dirigenziali, si rinvia al sistema di pesatura approvato con le Deliberazioni di Giunta Comunale n. 152/2020 e n. 214/2020, che prevede delle fasce di complessità omogenea nelle quali vengono collocate le singole posizioni prendendo in considerazione elementi caratteristici del contenuto delle medesime.

Le tabelle n. 2 e n. 3 offrono una rappresentazione del numero delle strutture rispetto alle fasce individuate nel sistema suddetto per il ruolo di Direttori e di Dirigente.

Tabella n. 2 – Pesatura e numero strutture fasce per i Direttori di Direzione

Fasce di criticità omogenea per i Direttori di Direzione	Numero Strutture
G	0
H	2
I	6
L	8
M	3

Tabella n. 3 – Pesatura e numero strutture fasce per i Dirigenti dei Servizi

Fasce di criticità omogenea per Dirigenti di Servizio	Numero Strutture
A	0
B	0
C	3
D	19
E	12
F	8
G	5

L'attuale sistema di graduazione delle Elevate Qualificazioni del Comune di Firenze si basa su un metodo orientato a determinare il valore finale della posizione in forma numerica, indiretta ed oggettiva sulla base dell'analisi e valutazione dei seguenti fattori: professionalità necessaria, ovvero l'insieme delle competenze sia tecnico professionali sia trasversali e capacità richieste per sostenere il ruolo; responsabilità, tesa a delineare l'ambito di autonomia gestionale della posizione in relazione alle risorse governate; con valorizzazione dell'istituto della delega con il conferimento di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna complessità direzionale, funzionale a tratteggiare le caratteristiche del processo decisionale e delle attività gestite; strategicità, ovvero il contributo richiesto alla posizione in ordine alla attuazione del programma del Sindaco ed al contributo in termini di innovazione e modernizzazione del funzionamento complessivo della macrostruttura organizzativa e del suo sistema di relazioni. Nella tabella n. 4 si riporta la diversa graduazione delle Elevate Qualificazioni.

Tabella n. 4 – Graduazione delle Elevate Qualificazioni e numero posizioni per graduazione

Graduazione delle Elevate Qualificazioni	Numero
A	5
B	50
C	93
D	20

Azioni di innovazione organizzativa

Le organizzazioni pubbliche sono sistemi aperti che devono rispondere ad un ambiente sempre in continua evoluzione, e che pertanto devono approcciarsi allo stesso secondo una logica non burocratica, ancorata in tutte le fasi del ciclo di gestione del personale, in primis nell'acquisizione di risorse, non solo alla verifica e accrescimento della conoscenza.

Un assunto sempre più condiviso, anche a livello europeo, è infatti che la capacità delle amministrazioni pubbliche di rispondere con prontezza alle nuove sfide dipende, oltre che dalla capacità di visione del management che le guida, anche dalla qualità dei modelli organizzativi adottati e, in particolare, dalla coerenza ed aggiornamento delle **competenze** dei lavoratori che vi operano all'interno.

Considerato il contesto di continua innovazione organizzativa e ampiezza delle competenze specialistiche necessarie, il personale riveste dunque un ruolo fondamentale sia in termini quantitativi, sia in termini di formazione e aggiornamento specialistico e mirato delle sue competenze, come meglio dettagliato nelle successive sottosezioni relative al Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale e al Piano della Formazione. Le competenze del personale sono infine valutate annualmente nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della Performance (si veda *all. 2.2.E – SMVP con relativi allegati*), attraverso un'ampia scelta di comportamenti organizzativi legati al ruolo agito nell'Ente nel raggiungimento degli obiettivi.

Una significativa spinta per lo sviluppo di un percorso di revisione/miglioramento del modello professionale del Comune di Firenze è stato dato dal nuovo CCNL Funzioni Locali 2019 2021 e dal Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 22 luglio 2022³ relativo alla “*Definizione di linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche*”, con cui sono state fornite delle linee guida per la costruzione del **modello di profilo professionale e di ruolo**.

Il quadro ordinamentale attuale riconosce il **modello delle competenze** come “*trait d'union*” nelle diverse leve di gestione del personale (reclutamento, piano dei fabbisogni, valutazione del personale, sviluppo professionale, formazione, organizzazione), in coerenza con le prestazioni e con le competenze attese in una amministrazione moderna ed efficiente.

L'attenzione è stata spostata da **cosa** viene fatto (attività) a **come** vengono svolti i compiti e a **quali conoscenze, capacità tecniche e comportamentali** – e di quale profondità e ampiezza - siano indispensabili al loro svolgimento ottimale.

L'importanza delle competenze dei dipendenti pubblici, della loro definizione e rilevazione, comporta la necessità di rivedere i profili attualmente esistenti, partendo dalla mappatura delle professionalità disponibili e delle competenze necessarie all'organizzazione, L'architettura dei profili professionali e dei profili di ruolo deve infatti essere aggiornata e resa più funzionale ai vari processi di gestione delle risorse umane, in particolare quello di reclutamento.

³ Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 215 del 14.09.2022.

L'obiettivo di definire un modello di profilo professionale che, rispettando il nucleo minimo definito per ciascuna area dal CCNL (specifiche professionali e requisiti per l'accesso), preveda le competenze necessarie per lo svolgimento delle attività funzionali agli obiettivi strategici, sostenuto da apposita formazione, è stato portato avanti con un ampio coinvolgimento di tutti i Direttori ed è stato condiviso anche con il Comitato Unico di Garanzia.

In particolare, nella definizione delle competenze digitali è stata, inoltre, coinvolta la Responsabile per la transizione digitale, al fine di assicurare la coerenza con quanto previsto dal *Syllabus "Competenze digitali per la PA"* e con i processi digitali dell'Ente.

Con l'intento di offrire un modello flessibile, univoco e armonico di rappresentazione del fabbisogno del personale dell'Ente, relativo a tutte le figure professionali, compresa la dirigenza, e di assicurare la dovuta coerenza con gli atti organizzativi dell'Ente, le macrofunzioni/processi sono stati classificati nei seguenti raggruppamenti, in linea con le più moderne indicazioni metodologiche:

- **Processi Istituzionali:** direttamente afferenti al funzionamento degli organi istituzionali (Sindaco, Giunta comunale e Consiglio comunale) ,ad esclusione di quelli riconducibili ai processi di supporto.
- **Processi Caratterizzanti:** orientati al raggiungimento dei fini primari dell'organizzazione comunale e alla soddisfazione dei bisogni ed esigenze degli utenti.
- **Processi di Supporto:** orientati alla gestione di attività e servizi funzionali alla realizzazione del processo istituzionale o caratterizzante e/o alla soddisfazione delle esigenze di lavoro dei soggetti che operano all'interno dell'organizzazione.

Per ogni **profilo professionale** sono stati individuati i processi in cui il profilo è coinvolto, le macroattività svolte, le competenze tecnico professionali (intese come competenze funzionali per lo svolgimento delle attività del profilo), catalogate per ambito tematico, e le competenze trasversali.

In merito a queste ultime, durante la fase di revisione dei profili professionali, è intervenuto il Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 23 agosto 2023 relativo al *Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale*, il cui modello è focalizzato sulle competenze trasversali o *soft skills*, mentre la definizione delle competenze tecnico-specialistiche è rimessa all'autonomia organizzativa dei singoli enti, in funzione delle loro caratteristiche e profilo istituzionale⁴.

Pertanto, si sono apportati aggiustamenti alle competenze trasversali già individuate nel modello, al fine di allinearle con quanto previsto nel Decreto.

Al contempo si sta procedendo con un ulteriore livello di declinazione che attiene ai **profili di ruolo**.

Questo maggior livello di dettaglio consentirà, ove necessario, di specificare meglio i fabbisogni ed individuare procedure di reclutamento più mirate.

⁴ Decreto 23.08.2023 Allegato A paragrafo 2: "Esso rappresenta un dizionario di competenze di carattere generale, che costituisce un insieme ampio di competenze al quale le singole amministrazioni possono attingere per andare a comporre il modello di competenze specifico per il/i ruolo/ruoli di interesse scegliendo le dimensioni più rilevanti nel loro contesto. Il repertorio di competenze è indispensabile per avere un punto di riferimento comune che definisca in modo condiviso e unitario le aree e le dimensioni rilevanti in modo che le singole amministrazioni possano procedere in modo coerente utilizzando delle categorie e un lessico comune a tutta la Pubblica Amministrazione italiana."

Alla luce di quanto sopra descritto, il **sistema dei profili del comparto** risulta ancora in fase di completamento, e sarà approvato con apposito atto dirigenziale ai sensi dell'art. 3 sexies ("Sistema dei profili professionali") del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Per quanto riguarda, invece, la **Dirigenza**, a seguito dell'approvazione delle linee di indirizzo adottate con Decreto Ministeriale 28.09.2022 volte a disegnare anche carriere dinamiche per i più meritevoli e accrescere l'attrattività del lavoro pubblico, è stato avviato un processo per la definizione del profilo di competenza atteso funzionale al reclutamento dei nuovi dirigenti e all'assegnazione degli incarichi dirigenziali, partendo dall'individuazione delle **competenze trasversali**.

Il Comune di Firenze già da tempo dispone di un dizionario delle competenze dirigenziali, funzionale alla valutazione della *performance* individuale, ed ha sperimentato l'accertamento di alcune competenze trasversali nelle procedure di selezione.

Con l'evoluzione del quadro ordinamentale si è reso necessario compiere un ulteriore sviluppo per la definizione di un dizionario delle competenze trasversali della dirigenza da utilizzare nell'ambito del sistema professionale dell'Ente, anche attraverso un reale coinvolgimento dei dirigenti in servizio tramite il percorso formativo ed esperienziale recentemente svolto.

Il primo passo è stata la definizione da parte del Direttore Generale di nove competenze dirigenziali chiave (*core*) che, secondo un approccio sistemico, costituiranno la base della direzione strategica dell'Ente. A seconda del profilo da reclutare, le competenze *core* potranno essere integrate da altre nell'ambito del set complessivo di venti⁵.

Di seguito si riporta le competenze chiave (*core*) e le ulteriori competenze trasversali.

⁵ Le nove competenze core individuate sono le seguenti come da prot. 396648 del 11.12.2023:

Area cognitiva: Soluzione dei problemi

Area manageriale: Sviluppo dei collaboratori; Programmazione, gestione, organizzazione dei servizi e monitoraggio; Leadership e team leadership; Innovazione per promuovere il cambiamento

Area realizzativa: Accountability e decisione responsabile, Orientamento al cittadino e alla qualità dei servizi

Area relazionale: Fare Networking – gestione delle relazioni interne ed esterne

Area del self management: Tenuta emotiva.

Area cognitiva	Area manageriale	Area realizzativa	Area relazionale	Area del self management
Soluzione dei problemi	Sviluppo dei collaboratori	Accountability e Decisione responsabile	Fare networking Gestione delle relazioni interne ed esterne	Tenuta emotiva
	Programmazione, gestione, organizzazione dei servizi e monitoraggio	Orientamento al cittadino e alla qualità dei servizi		
	Leadership e team leadership			
	Innovazione per promuovere il cambiamento			

Area cognitiva	Area manageriale	Area realizzativa	Area relazionale	Area del self management
Pensiero analitico	Capacità organizzativa	Orientamento al risultato	Comunicazione assertiva e circolare	Self development
Visione strategica	Gestione del tempo e delle priorità		Capacità relazione, ascolto ed empatia	Consapevolezza organizzativa
Visione sistemica e della complessità			Negoziazione e gestione dei conflitti	

La descrizione delle singole competenze sarà definita e sviluppata nell'ambito del sistema dei profili.

In coerenza a quanto previsto nella Sezione 3, e in particolare nella sottosezione 3.3. Piano Triennale dei Fabbisogni di personale per il reclutamento della dirigenza, anche per il personale dirigenziale è necessario spingersi ad individuare un **modello complessivo dei profili della dirigenza e dei profili di ruolo** ancorati ai processi dell'Ente.

Si offre pertanto, di seguito, una prima rappresentazione dell'architettura dei macro-profili della dirigenza, del collegamento ai processi che maggiormente caratterizzano il macro-profilo, fermo restando che ciascun macro-profilo partecipa alle altre tipologie di processo in misura variabile, e di alcuni profili di ruolo.

Macro - profilo	Tecnico	Gestionale	Socio educativo culturale	Informatico	Protezione civile	Polizia Municipale	Avvocato
Processi core	Processi caratterizzanti	Processi di supporto e processi istituzionali	Processi caratterizzanti	Processi caratterizzanti	Processi caratterizzanti	Processi caratterizzanti	Processi di supporto
Profili di ruolo	Ambientale	Amministrativo	Culturale				
	Impiantista	Economico Finanziario	Educativo				
	Opere pubbliche e Lavori	Pianificazione Organizzazione e Personale	Sociale				
	Urbanistico	Comunicazione					
		Per specifici servizi					

Il sistema dei profili professionali dirigenziali sarà successivamente declinato nelle declaratorie (articolate in requisiti di accesso, processi e attività, competenze tecnico professionali e trasversali) e approvato, sentito il Direttore Generale, con atto dirigenziale ai sensi dell'art. 3 sexies (“*Sistema dei profili professionali*”) del Regolamento sull’Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Sezione 3: Organizzazione e capitale umano

3.2 Organizzazione del lavoro agile

Premessa

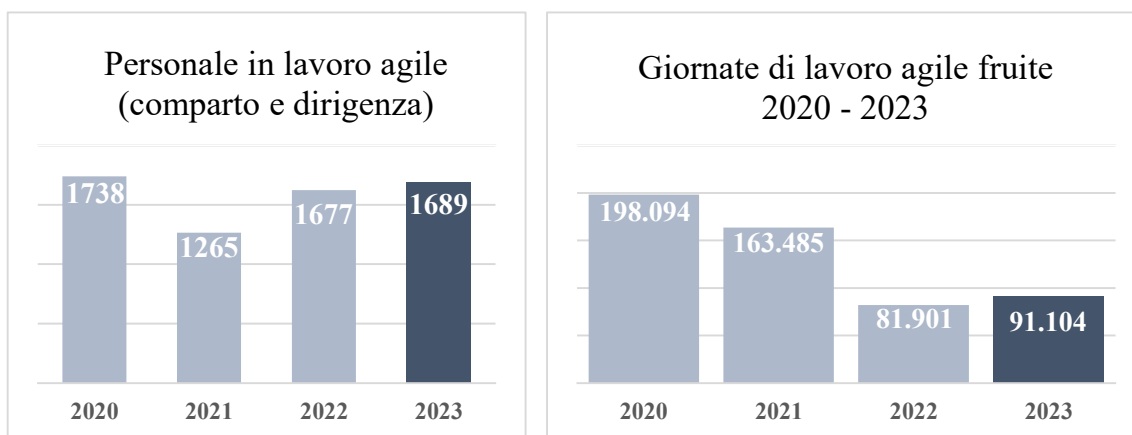
Il presente Piano si pone in continuità con i PIAO 2022-2024 e 2023-2025. Il 2022 ha segnato l'anno di definitivo passaggio dalla fase sperimentale ed emergenziale del lavoro agile nel Comune di Firenze alla modalità ordinaria; nel 2023 la disciplina è stata perfezionata e la modalità completata con il lavoro da remoto: il lavoro a distanza, infatti, oltre al lavoro agile comprende anche il lavoro da remoto (telelavoro), che è stato ripensato come **oggetto di programmazione annuale, senza il ricorso a percentuali predeterminate**, in stretto collegamento con gli obiettivi strategici e operativi dell'Ente. Il 2024 segna l'anno del consolidamento dell'istituto, nella gamma di tutte le sue articolazioni.

Nel corso del 2023 il lavoro a distanza ha seguito le seguenti linee di sviluppo, approfondite nei seguenti paragrafi insieme all'individuazione delle prossime prospettive:

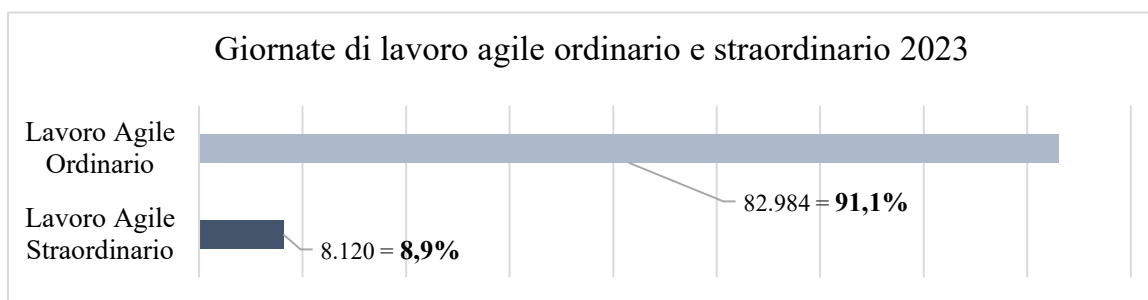
- completamento della digitalizzazione della procedura di accesso e della gestione dell'accordo di lavoro agile ordinario;
- consolidamento della giornata di lavoro agile comune a tutto l'Ente, con l'obiettivo del risparmio energetico e degli spazi di co working aziendale, e previsione di un ulteriore indicatore di performance organizzativa;
- revisione dell'assetto regolamentare, con le novità sintetizzate di seguito:
 - conferma e rafforzamento del ruolo del Direttore Generale nel definire il perimetro dell'organizzazione del lavoro a distanza;
 - promozione dell'uso efficiente delle risorse tra gli obiettivi del lavoro agile;
 - modifica delle articolazioni del lavoro agile;
 - ridefinizione della cornice del lavoro a distanza straordinario;
 - revisione della fascia di contattabilità, la cui durata è pari almeno alla metà dell'orario della giornata lavorativa e non superiore all'orario medio giornaliero di lavoro;
 - ampliamento dell'istituto del recesso, a cui sono ricondotte le precedenti ipotesi di perdita automatica di efficacia dell'accordo.

Quale necessario contributo per sviluppare la strategia di utilizzo del lavoro agile all'interno dell'organizzazione, si riportano alcuni grafici che fotografano un riepilogo del suo utilizzo effettivo all'interno dell'Ente dall'inizio del periodo emergenziale fino al 31 dicembre 2023.

Il grafico a sinistra confronta il numero di lavoratori agili alla fine di ogni anno nell'ultimo quadriennio, mentre a destra si riporta il confronto del totale delle giornate di lavoro agile fruite dai dipendenti negli stessi periodi.



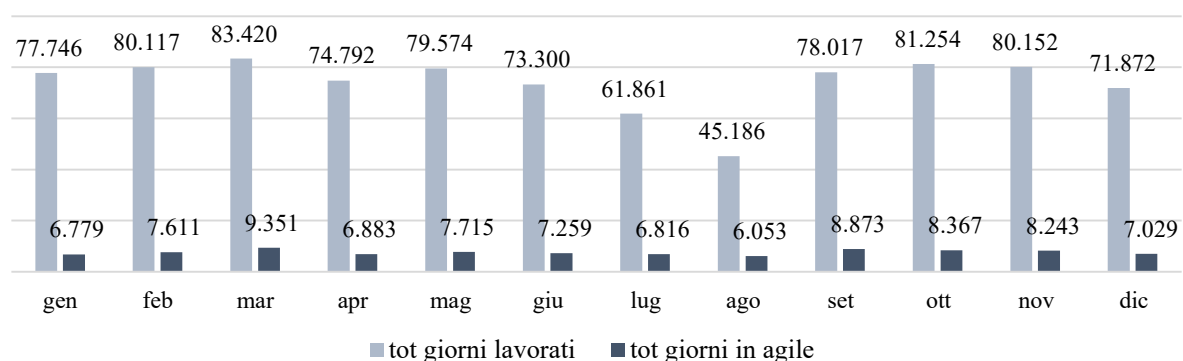
Per il solo 2023, invece, nel grafico in basso si riporta la ripartizione delle giornate divise per tipologia di lavoro agile, ordinario e straordinario.¹



Nel grafico sottostante è possibile comparare le giornate lavorate in presenza e quelle rese in modalità agile, per qualunque tipologia, nell'annualità 2023.

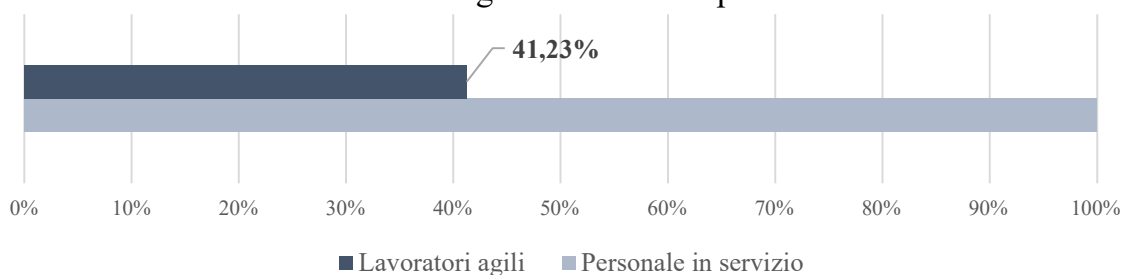
¹ Le giornate di lavoro agile ordinario comprendono l'utilizzo effettivo del plafond (5 giorni annuali), mentre le giornate di lavoro agile straordinario comprendono anche quelle afferenti al lavoro agile continuativo per soggetti fragili, al lavoro agile straordinario nelle varie fattispecie declinate nell'art. 7 del Regolamento sul lavoro a distanza.

Confronto tra giornate lavorate e giornate in agile nel 2023



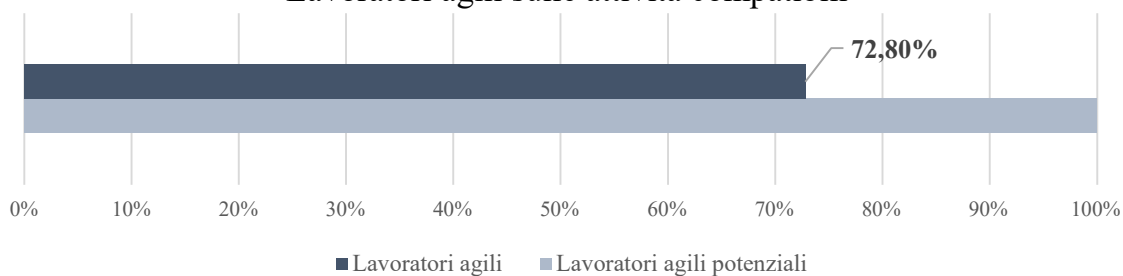
Nei grafici sottostanti, invece, è evidenziata la percentuale dei lavoratori con accordo di lavoro agile in corso al 31.12.2023, rispetto al personale in servizio e rispetto ai lavoratori agili potenziali (profili compatibili o parzialmente compatibili).

Lavoratori agili sul totale del personale



La percentuale è calcolata sul totale dei dipendenti in servizio comprensivo del personale dirigenziale, incluso il tempo determinato, al 31.12.2023.

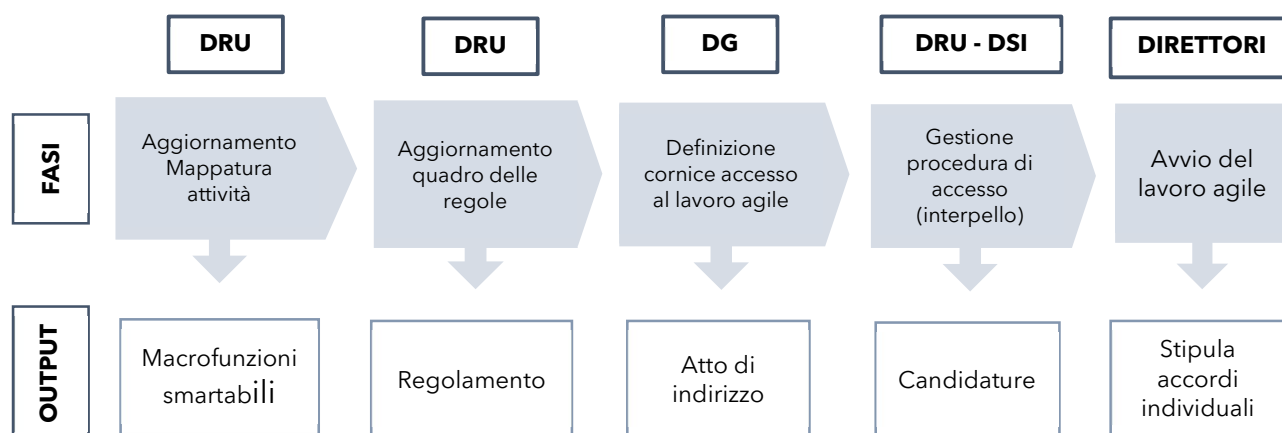
Lavoratori agili sulle attività compatibili



La percentuale è calcolata sulla somma dei dipendenti con profilo compatibile o parzialmente compatibile, comprensiva del personale dirigenziale, al 31.12.2023.

1. Come attuare il lavoro a distanza

Il percorso metodologico per l'organizzazione del lavoro agile è scandito dalle seguenti fasi:



La definizione della **base d'accesso al lavoro a distanza** si articola nei due momenti della mappatura dei processi e della verifica della compatibilità dei profili professionali con il lavoro a distanza.

La **mappatura dei processi** ha come obiettivo quello di individuare le attività che possono essere prestate in modalità a distanza, tenuto conto della dimensione organizzativa e funzionale di ciascuna struttura, e viene svolta, con criteri differenti, per il lavoro agile e per il lavoro da remoto (nella forma del telelavoro domiciliare), secondo le modalità di seguito indicate.

Il nostro modello coniuga alla mappatura delle attività in senso stretto un elemento di semplificazione fattuale, costituito dal **sistema dei profili professionali**, che individua i profili le cui attività nella prevalenza richiedono la prestazione in presenza e che sono quindi esclusi dal lavoro agile, salvo la possibilità di accedere al lavoro agile straordinario o al lavoro da remoto, nella forma del telelavoro domiciliare, previo mutamento delle mansioni assegnate.

La mappatura delle attività è stata effettuata nel corso del 2022 da ciascuna Direzione, con il supporto della Direzione Risorse Umane, sia per il lavoro agile sia per il lavoro da remoto (telelavoro), sulla base di un nucleo minimo di fattori differenti a seconda della modalità (vedi tabella seguente), e viene periodicamente aggiornata di pari passo all'evoluzione della macrostruttura/funzionigramma dell'Ente assicurando la dovuta coerenza e armonizzazione nell'arco temporale del PIAO.

Nelle tabelle di seguito si elencano in dettaglio i fattori alla base delle mappature effettuate nel 2022, per cui non è stato necessario un aggiornamento nel 2023.

FATTORI MAPPATURA LAVORO AGILE	
FATTORE	DESCRIZIONE
Il processo/attività/servizio è gestibile a distanza	L'accesso alle risorse digitali e alle applicazioni è consentito da remoto e tramite sistemi di gestione dell'identità digitale? Le attività possono essere svolte a distanza con gli strumenti/tecnologie messe a disposizione che garantiscono la protezione delle risorse aziendali? I processi richiedono lo svolgimento di attività esterne in modo non occasionale (ispezioni, controlli o attività presso soggetti esterni)?
Grado di digitalizzazione	Il processo/attività/servizio è digitalizzato? L'hardware e software è già disponibile per la gestione? Le elaborazioni sono realizzabili con lo stesso grado di efficienza in sede e da remoto? L'accesso al servizio è garantito con uno sportello virtuale? Gli archivi cartacei sono presenti e utilizzati in via residuale? L'acquisizione delle informazioni per lo svolgimento delle attività può avvenire anche da remoto?
Rapporti con utenti non previsti o gestibili a distanza	Il rapporto/relazione può essere gestito per tutte le tipologie di utenti a distanza?
Relazioni con altre strutture interne od esterne gestibili a distanza. Il grado di integrazione tra le strutture nei processi di lavoro non è ostacolato dal lavoro a distanza	Il rapporto/relazione può essere gestito per tutte le tipologie di strutture a distanza, tenuto conto anche delle fasce di contattabilità?
Il processo/attività/servizio non richiede un controllo continuativo e costante da parte dei Responsabili	Il controllo deve essere inteso anche come coordinamento/supervisione. Deve essere valutata l'ampiezza del controllo necessario e il grado di programmabilità delle attività
Grado di misurabilità in termini di risultato	Valutazione del processo/attività/ servizio in termini oggettivi e quantificabili rispetto agli indicatori/attività attesi
Grado di autonomia sia organizzativa sia gestionale richiesta al personale	L'autonomia è elemento essenziale ai fini della gestione del lavoro agile

FATTORI MAPPATURA LAVORO DA REMOTO (TELELAVORO)	
FATTORE	DESCRIZIONE
Il processo/attività/servizio richiede un presidio costante	Le attività richiedono il presidio del processo per l'intero orario di servizio o comunque in modo continuativo per la maggior parte di esso
Grado di digitalizzazione	Le attività sono digitalizzate. I requisiti tecnologici consentono la continua operatività ed il costante accesso alle procedure di lavoro ed ai sistemi informativi
Il processo/attività/servizio è riconducibile a procedure standardizzate	Le attività afferiscono a procedure tipizzate di natura ricorrente e ciclica, con grado di autonomia del lavoratore definito

2. Il quadro delle regole e i soggetti coinvolti

In continuità con quanto sperimentato negli scorsi anni, lo sviluppo e la gestione del lavoro a distanza all'interno dell'Ente sono il frutto della collaborazione di una molteplicità di **soggetti**.



Per quanto riguarda gli **organi politici**, oltre al ruolo svolto dal Consiglio Comunale nell'approvazione del DUP, si evidenzia quello della Giunta Comunale, che tramite il PIAO definisce la strategia e gli obiettivi legati allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche a distanza, come il lavoro agile e il telelavoro.

Il fondamentale ruolo di guida nel processo di ristrutturazione dell'organizzazione del lavoro è svolto dai **dirigenti**, attraverso l'assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio sull'attività anche attraverso il controllo sulla rendicontazione e la verifica del riflesso del lavoro agile sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

A livello di cabina di regia e di coordinamento, si confermano i seguenti ruoli:

- il **Direttore Generale** è “garante” del raggiungimento degli obiettivi strategici e/o operativi, anche attraverso il ricorso al lavoro agile,² in particolare nella definizione della procedura di accesso e di eventuali ulteriori requisiti e condizionalità del lavoro agile.
- la **Direzione Risorse Umane** assume un ruolo di coordinamento e di governance del lavoro a distanza come espressamente previsto negli atti di organizzazione vigenti nonché di supporto a

² L'art. 5 co. 1 del *Regolamento sul lavoro a distanza* prevede che il ricorso al lavoro agile rappresenta una delle modalità per il raggiungimento degli obiettivi strategici e/o operativi che, annualmente, il Direttore Generale può individuare e che saranno oggetto di rendicontazione. Il co. 6 del medesimo articolo specifica: “la procedura di accesso al lavoro agile, eventuali ulteriori requisiti e condizionalità e la durata massima degli accordi sono definiti con specifico atto del Direttore Generale. Il co. 6 soprarichiamato si applica, ai sensi del comma 2 dell'art. 6, al lavoro da remoto nella forma del telelavoro domiciliare.

tutte le strutture e di promotore del nuovo paradigma lavorativo, mediante una serie di azioni rivolte ai dipendenti e ai responsabili (formazione, campagna di informazione/comunicazione diffusa a tutti i lavoratori agili);

- il **Responsabile della Transizione Digitale** presidia la transizione alla modalità operativa digitale anche per lo svolgimento del lavoro a distanza, pianifica e coordina gli acquisti di soluzioni e sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione necessari anche per il lavoro a distanza, indirizza, pianifica, coordina e monitora la sicurezza informatica
- la Direzione Generale, a cui afferisce il **servizio di prevenzione e protezione** degli infortuni sul luogo di lavoro di cui al D.Lgs n. 81/2008, effettua le necessarie verifiche di idoneità dell'ambiente di lavoro garantendo che il ricorso al telelavoro domiciliare non comprometta il rispetto degli standard di sicurezza previsti dalla normativa vigente.

Accanto ai soggetti interni con ruoli politici e gestionali si aggiungono i contributi di organi collegiali:

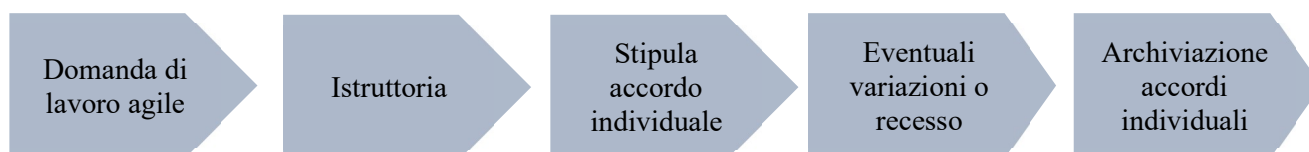
- l'**Organismo paritetico per l'innovazione (OPI)**, che ha compiti consultivi e di monitoraggio e realizza il coinvolgimento partecipativo delle organizzazioni sindacali con riferimento anche al lavoro agile, in quanto attività aventi un impatto innovativo sull'organizzazione dell'Ente e sul benessere organizzativo³;
- le **parti sociali** svolgono una funzione partecipativa anche tramite il modello di relazione sindacale del confronto, previsto dal nuovo CCNL del 16 novembre 2022 su alcuni temi centrali quali i criteri di mappatura, le modalità attuative e i criteri di priorità di accesso;
- il **Comitato unico di garanzia (CUG)**, che ha ruolo collaborativo e di impulso relativamente all'attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo;
- il **Nucleo di Valutazione (NDV)**, che interviene nel processo di definizione degli indicatori che l'Amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance, fornendo indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli stessi.

Nel rispetto del principio sancito sia dal Codice dell'Amministrazione Digitale⁴ sia dalla legge sul procedimento amministrativo⁵ in tema di organizzazione dell'azione amministrativa, la gestione della procedura di accesso al lavoro agile ordinario avviene già, a partire dal 2022, tramite una piattaforma digitale in grado di fornire l'adeguato supporto alla semplificazione delle procedure, dalla fase di accesso alla gestione dell'accordo individuale.

³ Art. 6 del CCNL Funzioni Locali 2019-2021.

⁴ L'art. 12 del CAD eleva la modalità digitale a modalità ordinaria nell'organizzazione di qualsiasi processo/attività. Il co. 1 prevede che "le pubbliche amministrazioni nell'organizzare autonomamente la propria attività utilizzano le tecnologie dell'informazione e della comunicazione per la realizzazione degli obiettivi di efficienza, efficacia, economicità, imparzialità, trasparenza, semplificazione".

⁵ L'art. 3-bis della legge n. 241 del 1990, così come modificata dalla legge n. 120 del 2020, stabilisce che "per conseguire maggiore efficienza nella loro attività, le amministrazioni pubbliche agiscono mediante strumenti informatici e telematici, nei rapporti interni, tra le diverse amministrazioni e tra queste e i privati".



La **piattaforma “Interpello”**, creata appositamente per il Comune di Firenze dalla Direzione Sistemi Informativi, ha permesso di gestire, in modo completamente digitalizzato, la presentazione delle domande di accesso al lavoro agile, la verifica delle competenze digitali dei richiedenti, l’istruttoria da parte dei Direttori e dei loro delegati, la formazione degli accordi e la loro proroga, le variazioni massive e quelle ai singoli accordi individuali, fornendo anche un valido supporto per la fase delle comunicazioni obbligatorie al Ministero del Lavoro. La piattaforma consente inoltre di eseguire in modalità digitale anche le eventuali fasi successive alla stipula, ovvero le variazioni dei contratti in essere e la loro conclusione per recesso o cessazione del personale.

L’informatizzazione del processo consente non solo di evitare la forma analogica (con le ormai note conseguenze in termini di risparmio, impatto ambientale, facilità di conservazione dei documenti e accessibilità), ma anche di tenere traccia del processo istruttorio e gestionale del lavoro agile, collegando tra loro gli obiettivi e macrofunzioni della struttura assegnati al singolo dipendente, la valutazione sulla sua “*smartabilità soggettiva*” e il suo livello di competenze informatiche. È quindi evidente il fondamentale supporto fornito da questa tecnologia nel rendere il lavoro agile non solo uno strumento di conciliazione vita-lavoro, ma anche un motore di trasformazione dell’organizzazione del lavoro nelle direzioni della semplificazione e dell’orientamento agli obiettivi.

Nel 2023 la digitalizzazione è stata completata con l’archiviazione degli accordi individuali e delle variazioni sul fascicolo documentale del dipendente e con lo sviluppo di un sistema appositamente dedicato alla rendicontazione del lavoro agile (LARA). Con il sistema LARA, anch’esso specificamente sviluppato per l’Ente dalla Direzione Sistemi Informativi, si intende, da un lato, rendere agevole la verifica dell’attività svolta in modalità agile, dall’altro sostenere la diffusione di un modello organizzativo del lavoro focalizzato sugli obiettivi, che possa coinvolgere, in prospettiva, anche il telelavoro domiciliare. Il nuovo sistema di rendicontazione prevede che per ogni giornata di lavoro agile il personale indichi gli obiettivi o le macrofunzioni/declinazioni cui ha lavorato (coincidenti con quelli assegnati nell’accordo individuale), le attività svolte (espresse attraverso i TAG sintetici e la descrizione nel campo note) e il tempo dedicato a ciascuna delle attività, espresso sotto forma di percentuale del tempo lavorato nell’arco della giornata lavorativa.

Per garantire l’efficienza e sostenibilità di questo sistema in tutto l’Ente, sono state coinvolte tutte le strutture organizzative per la definizione della procedura, dei ruoli coinvolti e del nucleo minimo di informazioni presenti, tra cui i TAG (etichette), associati agli obiettivi oppure ai processi trasversali e macrofunzioni/declinazioni specifiche. L’uso di TAG permette di individuare le attività in modo sintetico e uniforme, assicurando un monitoraggio specifico da parte del responsabile/Dirigente. Nel mese di ottobre 2023 è stata avviata la fase di sperimentazione del nuovo sistema per tutti i lavoratori con accordo di lavoro agile ordinario (anche nel caso di fruizione di giornate di lavoro agile straordinario). Considerato il carattere innovativo di questo sistema e la necessità di gestire il cambiamento, è stato nominato **un referente** per ciascuna direzione che si interfacci con la Direzione

Risorse Umane e coinvolga attivamente responsabili e dipendenti con la richiesta di feedback, instaurando un processo di continuo supporto e monitoraggio funzionale ad ulteriori sviluppi del sistema.

Nell'ottica del miglioramento continuo, il quadro regolamentare è stato rivisitato anche alla luce delle novità introdotte dal CCNL relativo al personale di comparto Funzioni Locali 2019-2021, accogliendo anche le esigenze emerse dall'esperienza applicativa e dal confronto con le parti sociali e il CUG. La disciplina è stata completata con le Direttive del Direttore Generale che precisano le condizionalità e le procedure di accesso, rispettivamente, al lavoro agile ordinario, al lavoro agile straordinario e al telelavoro domiciliare.⁶

Le novità più rilevanti nel quadro ordinamentale del lavoro a distanza sono sinteticamente di seguito richiamate:

- la conferma e il rafforzamento del ruolo del Direttore Generale nel definire il perimetro dell'organizzazione del lavoro a distanza;
- l'inserimento della promozione dell'uso efficiente delle risorse tra gli obiettivi del lavoro agile;
- conferma del venerdì come giorno comune per la prestazione di lavoro agile per l'Ente;
- la modifica delle articolazioni del lavoro agile con l'introduzione di plafond di 5 giornate per anno solare;
- la ridefinizione della cornice del lavoro a distanza straordinario;
- la disciplina della fascia di contattabilità;
- l'ampliamento dell'istituto del recesso, a cui sono ricondotte le precedenti ipotesi di perdita automatica di efficacia dell'accordo;
- previsione dei criteri di priorità nell'accesso al lavoro da remoto nella forma del telelavoro domiciliare e individuazione di n. 50 postazioni di telelavoro attivabili da assegnare in esito ad una procedura di manifestazione di interesse aperta con apposito avviso;
- riconoscimento del buono pasto al personale che lavora da remoto.

Per quanto concerne il lavoro da remoto nella forma del telelavoro domiciliare, nel 2023 è stata avviata e conclusa, in via sperimentale, la prima procedura per manifestazione d'interesse⁷, con l'approvazione della graduatoria definitiva⁸, che consentirà al personale che ne ha fatto domanda di lavorare da remoto, con vincolo di orario e luogo di lavoro e con previsione di rientro in sede mediamente per almeno quattro giorni al mese. Questa misura organizzativa risponde alle esigenze di salute e di conciliazione vita-lavoro del personale, insieme al lavoro agile ordinario e al lavoro a distanza straordinario. L'attuazione di queste misure ha consentito di dare immediata risposta all'istanza di tutela dei soggetti più esposti a rischi per la salute avanzata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione con la recente direttiva del 29 dicembre 2023. Condizione indefettibile per l'attivazione del lavoro da remoto nella forma del telelavoro domiciliare è stata l'implementazione, per tutti i lavoratori da remoto, sul sistema di gestione presenze e assenze in uso presso l'Amministrazione, del sistema di timbratura virtuale che consente al dipendente di registrare l'entrata

⁶ Circolari prot. n. 152771 dell'11/05/2023, n. 175511 del 30/05/2023, n. 297475 del 20/09/2023 e n. 31193 del 26/01/2024.

⁷ Avviso per manifestazione d'interesse approvato con Determinazione dirigenziale n. 7776 del 28/09/2023.

⁸ Approvata con D.D. n. 112863 del 29/12/2023.

e l'uscita del servizio (compresa la pausa pranzo e altro) nel rispetto del vincolo dell'orario di lavoro che caratterizza tale modalità di prestazione lavorativa.⁹

Il lavoro a distanza straordinario (LADS), istituito già previsto nel Regolamento e approvato nel 2020 prima dell'emergenza epidemiologica, rappresenta una peculiarità del modello adottato dal Comune di Firenze, che risponde alla dimensione individuale del dipendente (rispondendo ad esigenze improvvise di natura personale di salute o di accudimento) e alla dimensione organizzativa (attraverso il LADS per esigenze organizzative e comunque attraverso la riduzione delle assenze). Tenuto conto del livello di maturità acquisito da parte del personale dirigenziale e su tale istituto, la disciplina del LADS per esigenze di natura personale è stata, nel 2023, ulteriormente rivista prevedendo, da un lato, la fruibilità di 15 giorni lavorativi nell'arco dell'anno solare, anche non continuativi e per le medesime esigenze e, dall'altro, l'accentramento della gestione della procedura in capo ai singoli direttori, eliminando il parere preventivo da parte della Direzione Risorse Umane.¹⁰

Di particolare rilievo anche è l'introduzione di una nuova fattispecie che consente di ricorrere al LADS per assicurare l'assolvimento delle funzioni istituzionali,¹¹ che ha trovato il suo primo sviluppo con l'istituzione del servizio di pronto intervento per la redazione di atti amministrativi contingibili e urgenti, nelle giornate del venerdì pomeriggio, sabato, domenica e festivi infrasettimanali, garantito attraverso prestazioni lavorative a distanza di personale dipendente volontario con accordo di lavoro a distanza in essere. In attuazione del Regolamento è stato approvato il Disciplinare per la reperibilità del personale¹² e, a seguito della pubblicazione dell'Avviso¹³ per la candidatura volontaria, sono state raccolte le adesioni dei candidati volontari per l'attivazione del servizio.

Il 2023 ha visto infine istituzionalizzata l'esperienza del venerdì come giorno comune per la prestazione di lavoro agile per l'Ente, già sperimentata nel 2022 quale misura di efficientamento organizzativo e fonte di risparmio energetico. L'esperienza positiva ha spinto a valorizzare la finalità di promozione dell'uso efficiente delle risorse energetiche sia attraverso l'inserimento tra gli obiettivi del lavoro agile sia attraverso la previsione di un apposito indicatore di performance organizzativa (v. capitolo 5).

Confermato dunque il ruolo fondamentale che il lavoro a distanza nella duplice veste (agile e da remoto) ha ormai acquistato per l'Ente, l'evoluzione **del quadro regolatorio e applicativo** seguirà le seguenti direttrici:

- a) semplificazione della gestione dell'intero "ciclo" dell'accordo, anche per il lavoro a distanza nella forma del telelavoro domiciliare;

⁹ Art. 4 L. n. 191/1998 e art. 68 del CCNL Funzioni Locali 2019-2021.

¹⁰ V. anche Circolare prot. n. 175511 del 30/05/2023.

¹¹ Art. 7, comma 3: *"Il Direttore Generale può autorizzare forme di lavoro straordinario per specifiche esigenze organizzative necessarie ad assicurare l'assolvimento di funzioni istituzionali"*.

¹² D.D. n. 6500 del 4/08/2023 del Direttore Generale.

¹³ Circolare Prot. n. 323363 del 12/10/2023 del Servizio Acquisizione Risorse avente ad oggetto *"Avviso per la ricerca di unità da inserire nell'elenco di reperibilità per il servizio di pronto intervento finalizzato alla redazione di atti amministrativi contingibili e urgenti tra il personale interno dell'Ente, con rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato, con accordo di lavoro a distanza in essere, afferenti ai profili professionali delle aree Istruttori e Funzionari e dell'Elevata Qualificazione."*

- b) apertura di un nuovo interpello per il lavoro agile ordinario;
- c) costante investimento nella dotazione tecnologica e nella trasformazione digitale dei processi gestionali, per migliorare le prestazioni e supportare il cambiamento dei modelli di lavoro;
- d) progetti di riorganizzazione di processi di lavoro sia di supporto sia operativi mediante l'utilizzo del lavoro a distanza, come modello organizzativo flessibile e adattabile a rispondere a nuove esigenze emergenti degli stakeholders interni ed esterni finalizzati a rilevare un tangibile miglioramento dei servizi;
- e) valorizzazione dell'esperienza della giornata comune "venerdì" e degli spazi di coworking come ambienti che incoraggiano la collaborazione, la comunicazione e l'interazione tra colleghi di diverse strutture;
- f) revisione dell'assetto regolamentare nell'ottica del miglioramento continuo anche per eventuali adeguamenti consequenziali al CCNL relativo al personale con qualifica dirigenziale e delle decisioni che saranno assunte dalla nuova Amministrazione.

3. Le condizioni abilitanti: tecnologia e sicurezza

I “requisiti tecnologici”, intesi come dotazioni infrastrutturali, software etc., rappresentano un fattore abilitante e decisivo per il corretto sviluppo del lavoro agile e del lavoro da remoto, come confermato anche dagli investimenti sostenuti dall’Ente in supporti hardware e infrastrutture digitali (vedi indicatori di performance capitolo 5).

In linea con il quadro ordinamentale che si è delineato nel tempo, l’Amministrazione si è occupata della fornitura delle strumentazioni tecnologiche e dei dispositivi di connessione per l’accesso alla rete, in grado di garantire la protezione delle risorse aziendali, e della formazione necessaria al suo corretto utilizzo.



Il Comune di Firenze, nel corso del 2023 ha proseguito la distribuzione ai lavoratori agili dei **modem “saponetta”** che consentono la disponibilità di una rete sicura e portatile da utilizzare durante il lavoro agile. In merito, alla data del 31 dicembre 2023 risultano distribuiti 1664 modem, a disposizione quindi del 98,5% dei lavoratori agili. Nelle more della consegna del dispositivo indicato, oppure in caso di guasto o malfunzionamento bloccante duraturo e documentato, è consentito svolgere la prestazione in lavoro agile utilizzando la propria connettività privata o ricorrendo a connessioni tramite wi-fi libero e pubblico (es. "FirenzeWiFi").

Inoltre, in adempimento a quanto prescritto dal D.M. 24/06/2022 in merito alle dotazioni tecnologiche da porre nella disponibilità dei dipendenti in regime di lavoro agile va considerato il contesto generale indotto dalla trasformazione digitale che sta investendo la pubblica amministrazione anche attraverso l’impulso delle risorse derivanti dal PNRR, le quali unitamente all’assetto normativo vigente in tema di amministrazione digitale comporterà l’adozione di strumenti basati su tecnologie del *cloud computing*.

Ciò significa garanzia di assoluta adeguatezza in termini di affidabilità, resilienza, disponibilità e sicurezza degli strumenti e dei dati che i dipendenti utilizzano nello svolgimento della propria prestazione lavorativa in modalità agile. L’amministrazione già da tempo utilizza una piattaforma di collaborazione basata su tecnologie del *cloud computing* (Microsoft Office 365) che permette di svolgere tutte le attività di office automation (posta, editing collaborativo, messaggistica, riunioni in videoconferenza, archiviazione file e dati, ...) in un perimetro più ampio, sia in termini temporali sia spaziali, ossia con una disponibilità H24 e senza vincoli di luogo e dispositivo da cui si utilizza (fatto

salvo i necessari controlli di sicurezza informatica posti in essere). Il passo successivo è quello di dotare, progressivamente, delle stesse caratteristiche anche i software gestionali applicativi utilizzati negli uffici dell'amministrazione a partire dagli asset applicativi inclusi nel progetto della Misura 1.2 del PNRR recante appunto "Abilitazione al Cloud della PA".

Quindi, la fornitura della dotazione tecnologica e l'adeguamento delle infrastrutture digitali sono elementi centrali anche nella disciplina del telelavoro domiciliare. Il Regolamento sul lavoro a distanza, così come modificato nel 2023, prevede che il personale espleti l'attività lavorativa nella forma del telelavoro domiciliare avvalendosi della dotazione tecnologica ed eventualmente strumentale fornita dall'Amministrazione e definita nell'accordo individuale, idonea a consentire lo svolgimento della prestazione e l'interazione con i propri responsabili, i colleghi e gli utenti interni ed esterni, nel rispetto della normativa in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro, di privacy e di sicurezza dei dati. Oltre alla fornitura di pc, smartphone e modem "saponetta", quindi, si prevede la fornitura eventuale anche della dotazione strumentale.

In ogni caso, la dotazione tecnologica ed eventualmente strumentale attraverso la quale il lavoratore espleterà l'attività lavorativa a distanza è definita nell'accordo individuale.

Oltre all'impegno continuo sulla fornitura e sull'adeguamento della dotazione tecnologica del personale e sulle infrastrutture digitali, particolare attenzione è stata posta in questi anni nel rafforzamento della sicurezza informatica. A fine 2022 sono state avviate delle attività e dei servizi di sicurezza tramite finanziamenti PON Metro REACT EU e, a inizio 2023 in risposta al bando 3/2022 di ACN, il Comune di Firenze si è aggiudicato due progetti biennali da realizzare sulla cybersecurity con finanziamenti PNRR.

Questi servizi e nuovi progetti, integrati quando necessario anche con fondi dell'Amministrazione, sono indispensabili per portare avanti tutta una serie di interventi di rafforzamento sulla cybersecurity, quali ad esempio:

- incremento del livello di consapevolezza interna del rischio cyber esistente su servizi e tecnologie informatiche;
- analisi della postura e definizione o aggiornamento delle strategie, procedure e policy di sicurezza dell'Ente;
- esecuzione di attività mirate per la sicurezza informatica (hardening, vulnerability assessment, ...) e utilizzo di strumenti di individuazione delle minacce (servizio Security Operations Center, threat intelligence, dark web analysis, ...);
- potenziamento ed evoluzione del livello di protezione perimetrale della rete e dei sistemi informatici.

Rientrano nell'ambito della sicurezza informatica anche le attività di aggiornamento continuo e divulgazione del documento denominato "Vademecum sull'accesso e l'utilizzo delle risorse informatiche" e il programma di formazione previsto su privacy e sicurezza informatica, anche questo parzialmente finanziato con fondi PNRR. Tale formazione verrà erogata al personale interno del Comune per aumentare il livello di attenzione e di consapevolezza su questi temi strategici, iniziando

da gennaio 2024 con delle sessioni rivolte alla dirigenza e, in seguito, ampliando il bacino dei destinatari, coinvolgendo i responsabili di E.Q. e i Referenti Informatici del Comune.

4. I percorsi formativi del personale anche dirigenziale

La formazione in tema di lavoro a distanza, in quanto strettamente legata a quella in materia di transizione amministrativa, con la quale condivide gli obiettivi di rinnovamento della macchina comunale e di valorizzazione delle competenze del personale dell'Ente, ha assunto negli ultimi anni un ruolo fortemente strategico.

Tale ruolo è stato recentemente ribadito dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione, rubricata *Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, che definisce la formazione come leva fondamentale per sostenere il processo di transizione verso un lavoro agile che non rappresenti la trasposizione fuori ufficio delle stesse logiche del lavoro tradizionalmente praticate in presenza; essa deve perseguire l'obiettivo di addestrare i dipendenti all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile nonché di diffondere moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia nonché l'*empowerment*, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni.¹⁴

Per un'esposizione dettagliata delle strategie formative previste in tema di lavoro a distanza nel triennio, si rimanda alla *Sottosezione di programmazione Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale* (3.2.3) del presente documento.

In questa sede si evidenzia solo che il telelavoro domiciliare, consentendo il lavoro a distanza anche a personale adibito a mansioni non smartabili o appartenente a profili non compatibili con il lavoro agile, prevede espressamente una fase preliminare di formazione sulle competenze minime necessarie allo svolgimento delle attività telelavorabili assegnate, ove si tratti di attività nuove per il dipendente, da completare e attestare prima della stipula dell'accordo e dell'avvio del telelavoro.

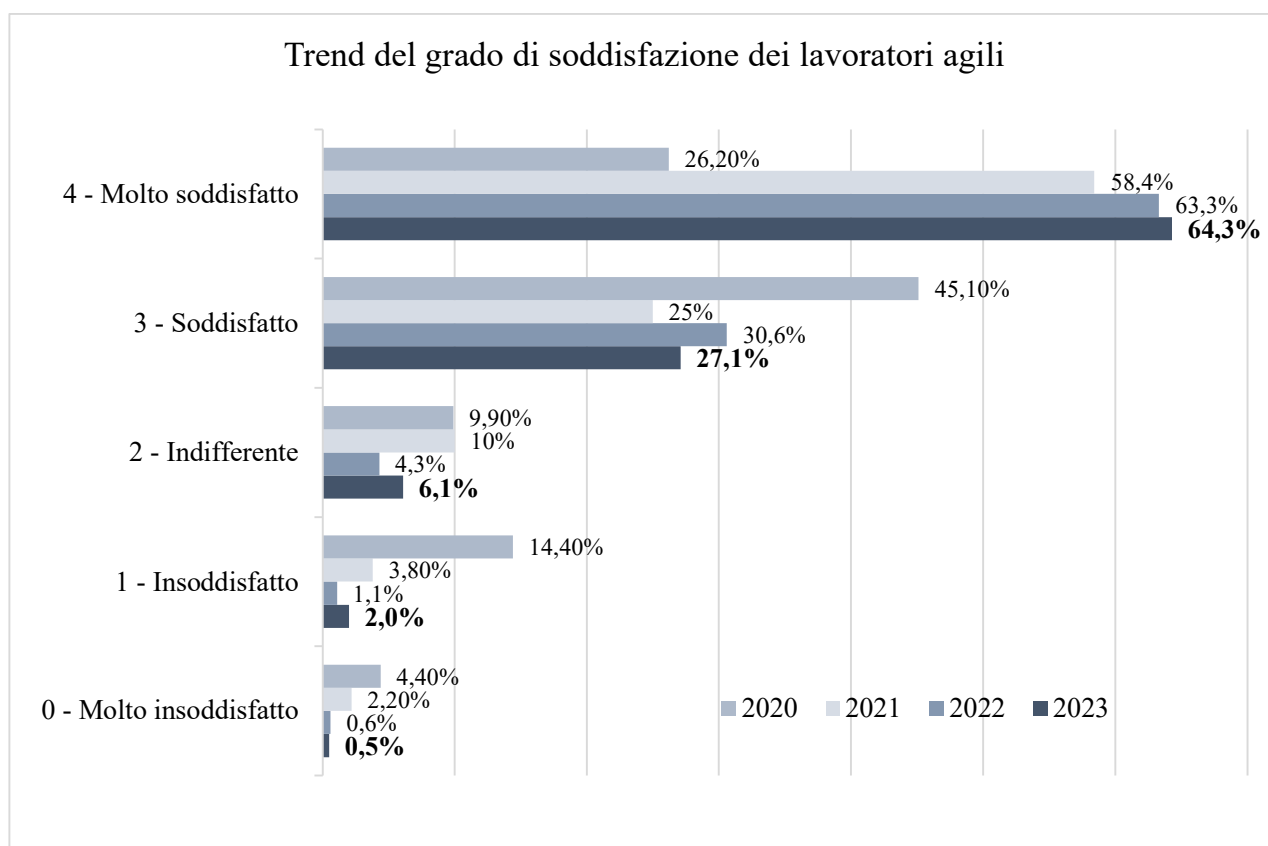
¹⁴ Direttiva del 23 marzo 2023.

5. Strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati conseguiti

Al fine di rendere il lavoro a distanza un'opportunità strutturata per l'amministrazione e per i lavoratori, è opportuno che la sua implementazione avvenga tenendo conto delle risorse a disposizione e attraverso il monitoraggio periodico dei risultati conseguiti.

Il lavoro a distanza, infatti, oltre ad essere una misura volta ad agevolare la conciliazione vita-lavoro, è soprattutto uno strumento innovativo in termini di organizzazione del lavoro che mira all'incremento della produttività, intesa anche come maggiore qualità dei servizi. Ne discende una stretta correlazione tra il monitoraggio sullo stato di attuazione del lavoro a distanza all'interno dell'Amministrazione e la misurazione dei suoi effetti come contributo al miglioramento della Performance, in termini di efficacia e di efficienza, e al conseguimento dei risultati raggiunti dall'organizzazione in rapporto alle finalità e agli obiettivi posti.

Per monitorare la **qualità percepita del lavoro agile** all'interno dell'organizzazione, ogni anno fin dalla sua introduzione in via sperimentale, il Comune di Firenze effettua un'indagine tra i lavoratori agili sullo svolgimento di tale modalità di lavoro nell'ente, estremamente utile per misurarne gli effetti sul benessere organizzativo dei dipendenti e per valutare eventuali misure correttive. Di sotto l'esposizione di alcuni risultati rilevanti rispetto all'evoluzione del tasso di gradimento nel periodo di rilevazione.



Come si rileva dal grafico, la valutazione complessiva fornita dai lavoratori agili risulta molto positiva, con un grado di soddisfazione medio di 3,5 punti nel 2023, in linea con il 2022 e in crescita rispetto agli anni precedenti nella valutazione più alta. Inoltre, nell'ultimo anno il 91,4% degli

intervistati si è dichiarato soddisfatto (27,1%) o molto soddisfatto (64,3%) del lavoro agile come strumento che garantisce la flessibilità. Anche se leggermente in calo rispetto al 2022 (93,9%) il dato resta molto positivo.

Fin dalle prime fasi dell'introduzione del lavoro agile nell'Ente, l'Amministrazione ha individuato un set di indicatori da inserire all'interno della Performance Organizzativa volti a misurare lo stato di implementazione di tale modalità di lavoro. Questi **indicatori abilitanti del lavoro agile** sono confluiti nel 2021 nella nuova dimensione della "salute organizzativa".¹⁵

Inoltre, a partire dal 2022 il Comune ha introdotto cinque nuovi **indicatori di impatto esterno del lavoro agile**,¹⁶ in coerenza e valorizzando gli obiettivi del modello di organizzazione del lavoro a distanza previsto nel nuovo assetto regolamentare. I cinque nuovi indicatori rilevano la dimensione sociale, la dimensione economica e quella ambientale dell'impatto che il lavoro agile può avere al di fuori della vita dell'Amministrazione, grazie al minore spostamento casa-lavoro di una parte significativa dei suoi dipendenti. A tal fine, viene calcolato il risparmio di tempo e di costi a vantaggio dei lavoratori agili e i benefici che questa nuova modalità di organizzazione del lavoro è in grado di apportare alla collettività, in termini di minori emissioni di CO₂ e di agenti inquinanti quali ossidi di azoto e materiale particolato (polveri sottili) che, secondo quanto riportato dal *Piano di Azione Comunale per la qualità dell'aria 2021-2024*, risultano essere quelli di maggiore criticità presenti nell'agglomerato fiorentino.¹⁷

In una logica di sviluppo continuo degli strumenti di monitoraggio e rilevazione dei risultati del lavoro a distanza, e considerando anche l'esperienza del "Progetto per il lavoro agile del venerdì", per il 2023 è stato introdotto un ulteriore indicatore collegato al nuovo obiettivo del lavoro a distanza inerente la **promozione dell'uso efficiente delle risorse energetiche**, che considera il risparmio economico derivante dalla riduzione dei consumi energetici necessari al riscaldamento/raffreddamento e alimentazione delle sedi di lavoro.

Nella tabella sottostante, si descrive quindi il trend dei valori raggiunti dagli indicatori sul lavoro agile negli ultimi anni, collegati agli obiettivi dell'Ente, sulla base di valori attesi stabiliti di anno in anno. In assenza di un vero e proprio benchmarking sul lavoro agile a livello nazionale, l'obiettivo è quello di assicurare per ciascuna annualità del PIAO il consolidamento e/o il miglioramento dei risultati conseguiti rispetto all'anno precedente o rispetto alla baseline.

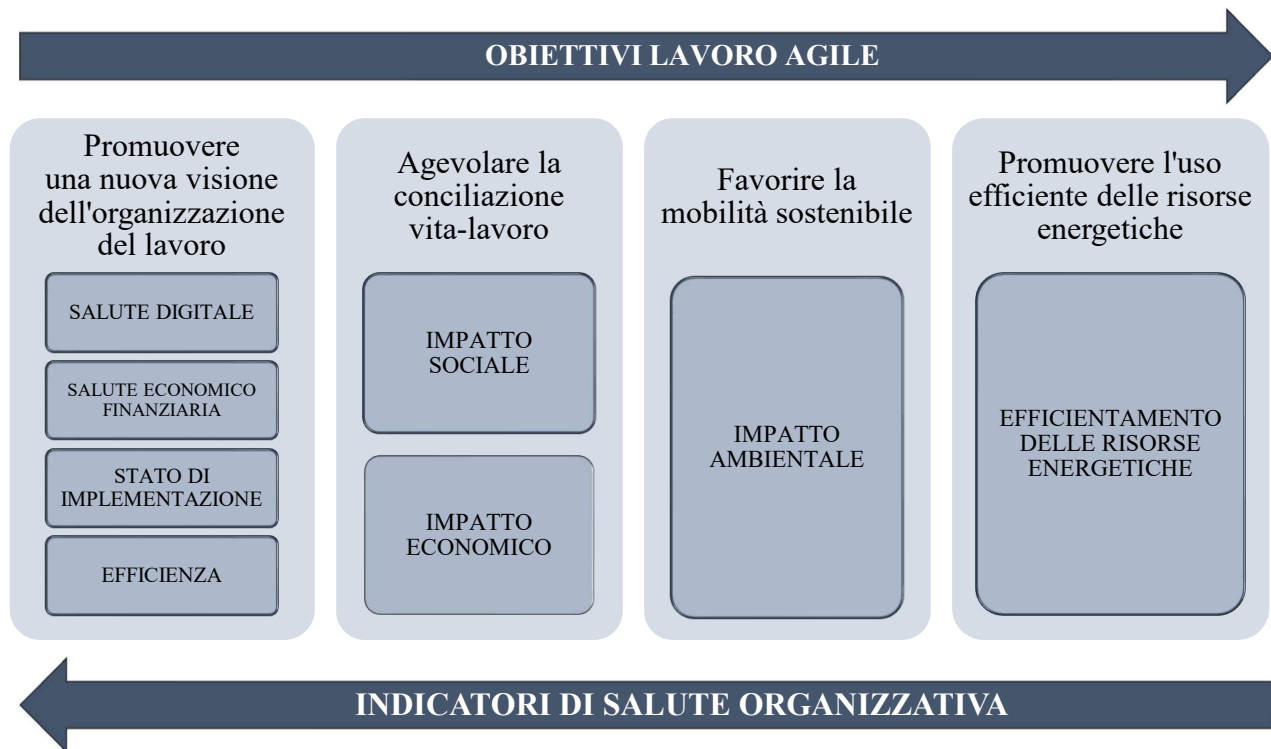
¹⁵ DGC n. 276 del 22 giugno 2021 e DGC n. 330 del 11 agosto 2021.

¹⁶ DGC n. 311 del 28 giugno 2022.

¹⁷ Vedi *Piano di Azione Comunale (PAC) per la Qualità dell'Aria 2021 – 2024*, approvato con DCC n. 40 del 27 settembre 2021.

INDICATORE	2021	2022	2023	Anni successivi
Tasso di assenza del personale dipendente in lavoro agile	27,25 %	22,07 %	20,66%	Mantenimento e/o miglioramento dei risultati conseguiti
Lavoratori agili effettivi sulle attività smartizzabili	60,47 %	75,6 %	72,80 %	
Spesa in supporti hardware e Infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	1.289.512,25 €	668.645,26 €	717.848,00 €	
PC portatili per lavoro agile	38,24 % (483/1263)	40 % (637/1.592)	50,3% (847/1684)	
Lavoratori agili che possono accedere tramite VPN o remote desktop gateway	88,2 % (1114/1263)	100 % (1592/1592)	99,2% (1670/1684)	
Lavoratori agili che utilizzano sistemi di collaboration (es. teams)	74,74 % (944/1263)	99,7 % (1.577/1.592)	100% (1684/1684)	
Impatto sociale lavoro agile: Riduzione ore per commuting casa-lavoro	/	23,71 ore	111,60 ore	
Impatto economico lavoro agile: Risparmio per riduzione commuting casa-lavoro con mezzo di trasporto privato	/	81,09 €	136,12 €	
Impatto ambientale lavoro agile: Minor livello di emissioni co2 per Riduzione commuting casa-lavoro con mezzo di trasporto privato	/	79,47 t	146,17 t	
Impatto ambientale lavoro agile: Minor livello di emissioni ossidi di azoto per riduzione commuting casa-lavoro con mezzo di trasporto privato	/	146,31 kg	266,12 kg	
Impatto ambientale lavoro agile: Minor livello di emissioni materiale particolato (polveri sottili) per riduzione commuting casa-lavoro con mezzo di trasporto privato	/	16,87 kg	30,05 kg	
Risparmio della spesa per riduzione di consumi energetici ottenuto attraverso il ricorso al lavoro agile	/	/	236.630,05 €	

Attraverso l'aggiornamento periodico del SMVP, dunque, l'Amministrazione si propone di valutare lo stato di implementazione e gli effetti del lavoro a distanza rispetto a tutti gli obiettivi che questo si propone, in coerenza con il Regolamento sul lavoro a distanza, determinandone la scala di sviluppo nel tempo.



Sezione 3: Organizzazione e capitale umano

3.3.1 Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale

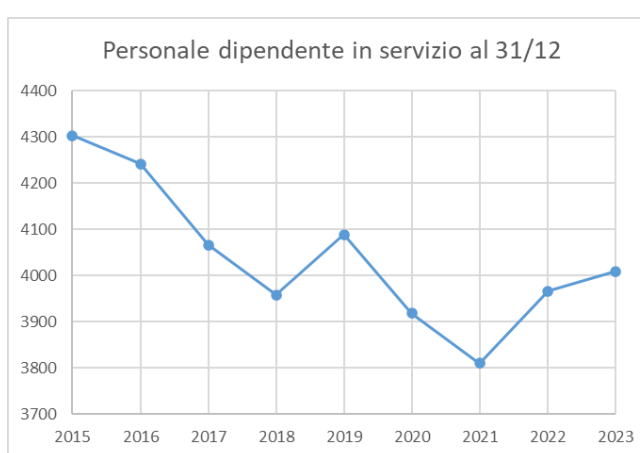
1. Rappresentazione della consistenza di personale dipendente al 31.12.2023

Le dinamiche occupazionali del Comune di Firenze, come rappresentate nel DUP 2024 2026, dopo una significativa e rilevante flessione ascrivibile principalmente all'incidenza dei vincoli occupazionali previsti dalla legislazione nazionale, con il ripristino della possibilità di procedere alle assunzioni sul 100% del turn-over hanno registrato un'inversione di tendenza (Tabella n. 1, Figura n. 1), dovuta, in particolare, ad un'adeguata pianificazione anche operativa che l'amministrazione comunale ha potuto realizzare avendo programmato per tempo la riapertura della stagione dei concorsi.

Tabella n.1- Personale dipendente in servizio 2015-2023

Anno	Personale dipendente in servizio al 31/12
2015	4303
2016	4242
2017	4066
2018	3958
2019	4089
2020	3918
2021	3810
2022	3966
2023	4009

Figura n. 1 – Rappresentazione andamento personale dipendente in servizio 2015 -2023



Il trend positivo, anche se lieve, è dimostrato dal dato consolidato per personale dipendente in servizio al 31.12.2023 pari a 4009 unità, che registra un piccolo incremento rispetto al 2022.

Nella tabella n. 2 sono riportati i contingenti di personale dipendente in servizio al 31.12.2023, con rappresentazione grafica dell'incidenza percentuale (figura n. 2) e nella tabella n. 2 bis la rappresentazione per profili professionali.

Tabella n. 2 - Contingenti di personale dipendente in servizio al 31.12.2023

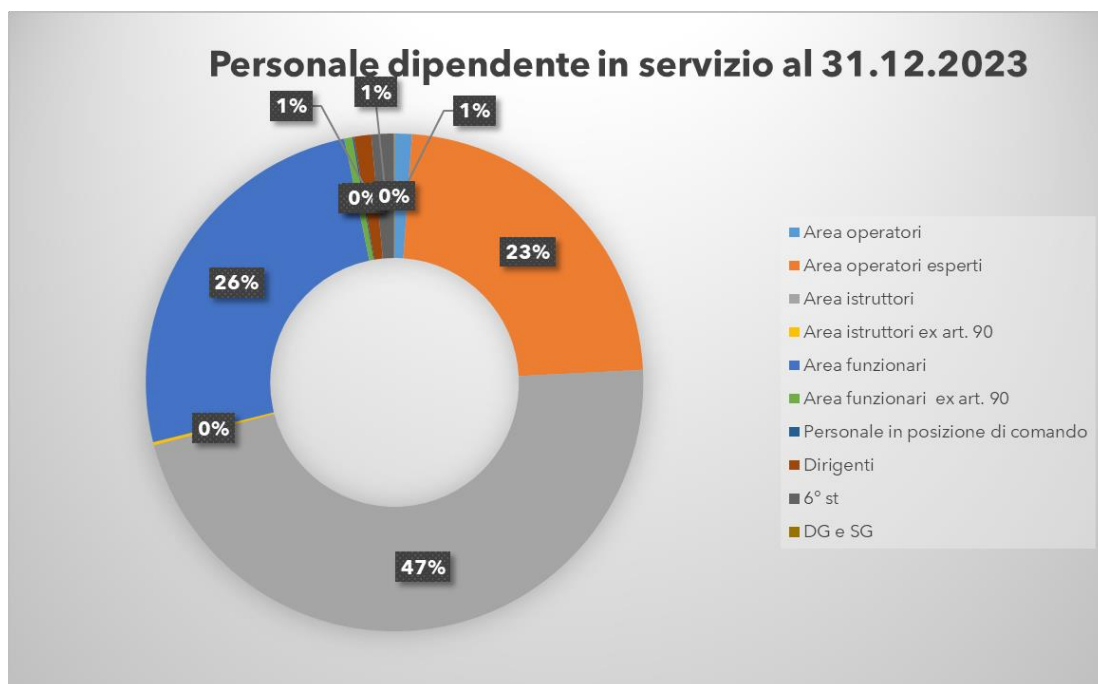
AREA	N. Unità
Area operatori	45
Area operatori esperti	925
Area istruttori	1874
Area funzionari	1027
6° st	58
Dir.	44
TOTALE	3973
Area istruttori ex art. 90	8
Area funzionari ex art. 90	21
TOTALE personale dipendente ex art 90	29
Personale dipendente in posizione di comando	4
segretario generale	1
direttore generale	1
dirigente fuori dotazione organica	1
TOTALE PERSONALE DIPENDENTE	4009

Tabella n. 3 - Rappresentazione per profili

AREA	PROFILI PROFESSIONALI	TOTALE AL 31/12/2023
OPERATORI	OPERATORE DI SUPPORTO	45
	TOTALE PERSONALE DIPENDENTE AREA OPERATORI	45
AREA OPERATORI ESPERTI	OPERATORE ESPERTO AMBIENTALE (ad esaurimento)	67
	OPERATORE ESPERTO AMMINISTRATIVO	206
	OPERATORE ESPERTO AUTISTA	40
	OPERATORE ESPERTO AUTOVEICOLI (ad esaurimento)	2
	OPERATORE ESPERTO CIMITERIALE (ad esaurimento)	45
	OPERATORE ESPERTO CUCINIERE	29
	OPERATORE ESPERTO ELETTROTECNICO (ad esaurimento)	2
	OPERATORE ESPERTO MECCANICO (ad esaurimento)	1
	OPERATORE ESPERTO NOTIFICATORE	6
	OPERATORE ESPERTO POLIVALENTE	25
	OPERATORE ESPERTO POLIVALENTE EDILE (ad esaurimento)	5
	OPERATORE ESPERTO SERVIZI CULTURALI	22
	OPERATORE ESPERTO SERVIZI EDUCATIVI	207
	OPERATORE ESPERTO SERVIZI GENERALI	199
	OPERATORE ESPERTO SOCIO ASSISTENZIALE	34
	OPERATORE ESPERTO TECNICO	32
	OPERATORE ESPERTO TELEFONICO (ad esaurimento)	1
OPERATORE ESPERTO TIPOGRAFICO (ad esaurimento)	2	
	TOTALE PERSONALE DIPENDENTE AREA OPERATORI ESPERTI	925
AREA ISTRUTTORI	AGENTE POLIZIA MUNICIPALE	584
	EDUCATORE ASILO NIDO a tempo pieno, a tempo parziale 22 ore, a tempo parziale 18 ore (ad esaurimento)	264
	INSEGNANTE SCUOLA DELL'INFANZIA (ad esaurimento)	69
	ISTRUTTORE AGRARIO	9
	ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO	699
	ISTRUTTORE CONTABILE	5
	ISTRUTTORE DI PROTEZIONE CIVILE	7
	ISTRUTTORE EDILE	178
	ISTRUTTORE INDUSTRIALE	19
	ISTRUTTORE INFORMATICO	39
	ISTRUTTORE TURISTICO (ad esaurimento)	1
		TOTALE AREA ISTRUTTORI
AREA FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	FUNZIONARIO ASSISTENTE SOCIALE	131
	FUNZIONARIO GEOLOGO	2
	FUNZIONARIO BIOLOGO (ad esaurimento)	1
	FUNZIONARIO STATISTICO	6
	FUNZIONARIO AMBIENTALE	13
	FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO	438
	FUNZIONARIO AVVOCATO	8
	FUNZIONARIO BIBLIOTECARIO	13
	FUNZIONARIO COORDINATORE PEDAGOGICO	15
	FUNZIONARIO CULTURALE	7
	FUNZIONARIO CURATORE	2
	FUNZIONARIO DISEGNATORE PROGETTISTA (ad esaurimento)	1
	FUNZIONARIO ECONOMICO FINANZIARIO	5
FUNZIONARIO ECONOMICO STATISTICO (ad esaurimento)	1	

AREA	PROFILI PROFESSIONALI	TOTALE AL 31/12/2023
	FUNZIONARIO FORMAZIONE PROFESSIONALE (ad esaurimento)	2
	FUNZIONARIO IN COMUNICAZIONE PUBBLICA	2
	FUNZIONARIO INFORMATICO	20
	FUNZIONARIO POLIZIA MUNICIPALE	105
	FUNZIONARIO VICE ISPETTORE POLIZIA MUNICIAPALE (ad esaurimento)	48
	FUNZIONARIO PAESAGGISTA	5
	FUNZIONARIO PEDAGOGICO (ad esaurimento)	44
	FUNZIONARIO TECNICO	157
	RESPONSABILE SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE (ad esaurimento)	1
	TOTALE AREA FUNZIONARI DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	1.027
DIRIGENTI	DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	18
	DIRIGENTE AVVOCATO	2
	DIRIGENTE ECONOMICO FINANZIARIO	4
	DIRIGENTE SOCIO EDUCATIVO CULTURALE	3
	DIRIGENTE TECNICO	17
	DIRIGENTE A T/D interno dotazione (ex art.110 comma 1)	14
	TOTALE DIRIGENTI	58
Ex 6 St.	INSEGNANTE SCUOLA MATERNA	44
	Personale dipendente supporto organi politici ex art. 90	
AREA ISTRUTTORI	ISTRUTTORE SUPPORTO ORGANI POLITICI	8
AREA FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	FUNZIONARIO SUPPORTO ORGANI POLITICI	13
	FUNZIONARIO ORGANI POLITICI GIORNALISTA	8
	TOTALE PERSONALE DIPENDENTE EX ART. 90	29
	Personale dipendente comandato da altri Enti	
AREA OPERATORI ESPERTI	OPERATORE ESPERTO	1
AREA FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	FUNZIONARIO	3
	TOTALE PERSONALE DIPENDENTE COMANDATO DA ALTRI ENTI	4
	Altro personale	
	SEGRETARIO GENERALE	1
	DIRETTORE GENERALE	1
	DIRIGENTE A T/D fuori dotazione (ex art.110 comma 2)	1
	TOTALE ALTRO PERSONALE	3
	TOTALE PERSONALE DIPENDENTE	4.009

Figura n. 2 - Contingenti di personale dipendente in servizio al 31.12.2023 e relativa incidenza percentuale



Nell'ambito del contingente innanzi indicato, per il 2023 n. 310 unità di personale dipendente (circa l'8 % della dotazione complessiva) hanno instaurato un rapporto di lavoro a tempo parziale con l'Amministrazione (tabella n. 4).

Tabella n. 4 – Personale dipendente a tempo indeterminato con rapporto di lavoro a tempo parziale

Area	Percentuale di part time al 31.12.2023			TOTALE
	fino al 50%	tra il 50% e il 75%	dal 75% al 91,67%	
Area Operatori	1	0	3	4
Area Operatori Esperti	35	6	35	76
Area Istruttori	48	69	67	184
Area Funzionari Elevata Qualificazione	8	8	30	46
TOTALE	92	83	135	310

Tabella n. 5 – Personale dipendente per struttura organizzativa al 31.12.2023

DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE AL 31/12/2023
DIREZIONE GENERALE	DIRETTORE/DIRETTRICE	21
	SERVIZIO PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E STATISTICA	22
	SERVIZIO RICERCA FINANZIAMENTI E PON METRO	9
	TOTALE DIREZIONE GENERALE	52
DIREZIONE AVVOCATURA	DIRETTORE/DIRETTRICE	12
	SERVIZIO ECONOMICO, PATRIMONIALE E PUBBLICO IMPIEGO	6
	TOTALE DIREZIONE AVVOCATURA	18
DIREZIONE AMBIENTE	DIRETTORE/DIRETTRICE	35
	SERVIZIO PARCHI GIARDINI ED AREE VERDI	102
	SERVIZIO RIFIUTI, IGIENE PUBBLICA, AMBIENTALE E DEL TERRITORIO	29
	SERVIZIO SOSTENIBILITA', VALUTAZIONE AMBIENTALE, GEOLOGIA E BONIFICHE	28
	TOTALE DIREZIONE AMBIENTE	194
DIREZIONE ATTIVITA' ECONOMICHE E TURISMO	DIRETTORE/DIRETTRICE	30
	SERVIZIO ATTIVITA' PRODUTTIVE	23
	SERVIZIO COMMERCIO AREE PUBBLICHE OCCUPAZIONE SUOLO PUBBLICO E TAXI	38
	TOTALE DIREZIONE ATTIVITA' ECONOMICHE E TURISMO	91
DIREZIONE CORPO POLIZIA MUNICIPALE	DIRETTORE/DIRETTRICE	689
	SERVIZIO SUPPORTO GIURIDICO AMMINISTRATIVO POLIZIA MUNICIPALE	138
	TOTALE DIREZIONE CORPO POLIZIA MUNICIPALE	827
DIREZIONE CULTURA E SPORT	DIRETTORE/DIRETTRICE	22
	SERVIZIO ATTIVITA' CULTURALI E POLITICHE GIOVANILI	17
	SERVIZIO MUSEI, BIBLIOTECHE, ARCHIVI	92
	SERVIZIO SPORT	58
	TOTALE DIREZIONE CULTURA E SPORT	189
DIREZIONE GARE, APPALTI E PARTECIPATE	DIRETTORE/DIRETTRICE	3
	SERVIZIO AMMINISTRATIVO BENI E SERVIZI	34
	SERVIZIO AMMINISTRATIVO OPERE E LAVORI PUBBLICI	16
	SERVIZIO SOCIETA' PARTECIPATE, ASSOCIAZIONI, FONDAZIONI E ALTRI ORGANISMI IN CONTROLLO PUBBLICO	8
	TOTALE DIREZIONE GARE, APPALTI E PARTECIPATE	61
DIREZIONE INFRASTRUTTURE DI VIABILITA' E MOBILITA'	DIRETTORE/DIRETTRICE	37
	SERVIZIO MOBILITA'	33
	SERVIZIO PROGRAMMAZIONE MOBILITA' E PISTE CICLABILI	26
	SERVIZIO VIABILITA'	42
	TOTALE DIREZIONE INFRASTRUTTURE DI VIABILITA' E MOBILITA'	138
DIREZIONE ISTRUZIONE	DIRETTORE/DIRETTRICE	24
	SERVIZIO INFANZIA, ATTIVITA' EDUCATIVE, LUDICHE E FORMATIVE	281
	SERVIZIO NIDI E COORDINAMENTO PEDAGOGICO	519
	SERVIZIO SUPPORTO ALLE ATTIVITA' EDUCATIVE E SCOLASTICHE	36
	TOTALE DIREZIONE ISTRUZIONE	860

DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE AL 31/12/2023
DIREZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE	DIRETTORE/DIRETTRICE	21
	SERVIZIO GESTIONE PATRIMONIO	30
	SERVIZIO SERVIZI CIMITERIALI E SERVIZI OPERATIVI DI SUPPORTO	135
	TOTALE DIREZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE	186
DIREZIONE RISORSE FINANZIARIE	DIRETTORE/DIRETTRICE	17
	SERVIZIO ECONOMICO FINANZIARIO	28
	SERVIZIO ENTRATE E RECUPERO EVASIONE	49
	TOTALE DIREZIONE RISORSE FINANZIARIE	94
DIREZIONE RISORSE UMANE	DIRETTORE/DIRETTRICE	22
	SERVIZIO ACQUISIZIONE RISORSE	25
	SERVIZIO AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE	37
	TOTALE DIREZIONE RISORSE UMANE	84
DIREZIONE SERVIZI SOCIALI	DIRETTORE/DIRETTRICE	13
	SERVIZIO CASA	22
	SERVIZIO SOCIALE AMMINISTRATIVO	81
	SERVIZIO SOCIALE PROFESSIONALE	162
	TOTALE DIREZIONE SERVIZI SOCIALI	278
DIREZIONE SERVIZI TECNICI	DIRETTORE/DIRETTRICE	58
	SERVIZIO BELLE ARTI E FABBRICA DI PALAZZO VECCHIO	35
	SERVIZIO GESTIONE E MANUTENZIONE	69
	SERVIZIO SUPPORTO TECNICO QUARTIERI E IMPIANTI SPORTIVI	35
	TOTALE DIREZIONE SERVIZI TECNICI	197
DIREZIONE SERVIZI TERRITORIALI E PROTEZIONE CIVILE	DIRETTORE/DIRETTRICE	41
	SERVIZIO PROTEZIONE CIVILE	18
	SERVIZIO SERVIZI DEMOGRAFICI	87
	TOTALE DIREZIONE SERVIZI TERRITORIALI E PROTEZIONE CIVILE	146
DIREZIONE SISTEMA TRAMVIARIO METROPOLITANO	DIRETTORE/DIRETTRICE	22
	SERVIZIO GESTIONE TRAMVIA	18
	TOTALE DIREZIONE SISTEMA TRAMVIARIO METROPOLITANO	40

DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE AL 31/12/2023
DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI	DIRETTORE/DIRETTRICE	18
	SERVIZIO GESTIONE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE	20
	SERVIZIO SICUREZZA, INFRASTRUTTURA E ARCHITETTURA IT DELL'ENTE	27
	SERVIZIO SVILUPPO INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE	21
	TOTALE DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI	86
DIREZIONE URBANISTICA	DIRETTORE/DIRETTRICE	4
	SERVIZIO AMMINISTRATIVO URBANISTICA	45
	SERVIZIO EDILIZIA PRIVATA	51
	SERVIZIO PIANIFICAZIONE URBANISTICA	13
	TOTALE DIREZIONE URBANISTICA	113
DIREZIONE UFFICIO DEL SINDACO	DIRETTORE/DIRETTRICE	14
	PORTAVOCE DEL SINDACO E UFFICIO STAMPA (ufficio art. 90)	15
	SEGRETERIA DEL SINDACO E DEGLI ASSESSORI E SUPPORTO ALLE RELAZIONI INTERNAZIONALI (ufficio art. 90)	42
	UFFICIO DI GABINETTO (ufficio art. 90)	9
	SERVIZIO PROGETTO COMUNICAZIONE	14
	SERVIZIO AMMINISTRATIVO E QUARTIERI	90
	SERVIZIO EVENTI, MANIFESTAZIONI CITTADINE E CERIMONIALE	29
	TOTALE DIREZIONE UFFICIO DEL SINDACO	213
DIREZIONE UFFICIO SEGRETERIA GENERALE E AFFARI ISTITUZIONALI	DIRETTORE/DIRETTRICE	39
	SERVIZIO ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA E CONTROLLI	8
	TOTALE DIREZIONE UFFICIO SEGRETERIA GENERALE E AFFARI ISTITUZIONALI	47
STRUTTURA AUTONOMA DEL CONSIGLIO COMUNALE	STRUTTURA AUTONOMA DEL CONSIGLIO COMUNALE	48
	TOTALE STRUTTURA AUTONOMA DEL CONSIGLIO COMUNALE	48
FUORI STRUTTURA¹	FUORI STRUTTURA	47
	TOTALE FUORI STRUTTURA	47
TOTALE PERSONALE DIPENDENTE		4009

Il rapporto tra Dirigenti, E.Q. e Personale dipendente è il seguente: mediamente circa 68 unità di personale dipendente per ogni Dirigente, circa 3 E.Q. per ogni Dirigente e circa 24 unità di personale dipendente per ogni E.Q.

¹ Dipendenti dell'Ente che prestano servizio presso altri enti per istituti vari: comando in uscita, distacco in uffici giudiziari, aspettativa per incarico dirigenziale o art. 90, distacco sindacale etc.

Altre specifiche sulla composizione del personale dipendente in servizio sono riportati nella sezione Valore pubblico, Performance e Anticorruzione sezione b) Performance.

2. Programmazione strategica delle risorse umane

Il piano triennale dei fabbisogni di personale, di seguito PTFP, costituisce il principale documento di politica occupazionale dell'Ente, ed esprime, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, gli indirizzi e le strategie relativi alle risorse umane, con particolare riferimento agli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne²

Il PTFP è elaborato sulla base delle richieste di personale formulate dai dirigenti in coerenza con il DUP, che definisce le risorse finanziarie da destinare ai fabbisogni di personale, determinate sulla base della spesa per il personale dipendente in servizio e nei limiti delle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente, tenendo conto delle esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il miglior funzionamento dei servizi, e con le previsioni di stanziamento previste nel bilancio 2024-2026, nonché nel rispetto dei vincoli in materia di assunzioni e spesa del personale dipendente, della sostenibilità finanziaria, come ad oggi disciplinata, e dell'asseverazione dei revisori dei conti sul rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio.

² Art. 6 D.L. 80/2021 e DM 132/2022.

Il quadro ordinamentale di riferimento³ è stato infatti profondamente innovato negli ultimi anni dall' art. 33 del D.L. n. 34/2019⁴ e dal D.M. 17.03.2020. Queste disposizioni hanno superato il principio del turn over per la definizione delle capacità assunzionali, e introdotto un sistema basato sulla sostenibilità finanziaria della spesa del personale dipendente, con la possibilità, al ricorrere di specifiche condizioni finanziarie ossia di ente virtuoso o meno, di incrementare la spesa di personale dipendente registrato nell'ultimo rendiconto approvato per assunzioni di personale dipendente a tempo indeterminato.⁵

La cornice sopra delineata implica un monitoraggio costante della sostenibilità finanziaria del piano occupazionale, attestata con il parere di regolarità contabile e con l'asseverazione dei revisori dei conti, in quanto strettamente correlata e vincolata all'andamento delle entrate correnti iscritte nel bilancio di previsione 2024-2026⁶. È necessario, pertanto, riservarsi espressamente la

³ art. 39, co. 1, della Legge n. 449 del 27.12.1997, il quale dispone che “al fine di assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzare le risorse per il migliore funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio, gli organi di vertice delle amministrazioni pubbliche sono tenuti alla programmazione triennale del fabbisogno di personale, comprensivo delle unità di cui alla Legge n. 482/1968”;

art. 91, co. 1, del D.Lgs. 18.08.2000 n. 267, che individua l'obiettivo di riduzione programmata delle spese di personale per le Amministrazioni Locali, da perseguire attraverso lo strumento della programmazione triennale del fabbisogno di personale comprensivo delle unità di cui alla Legge 12.03.1999 n. 68, e l'analogo principio di contenimento della spesa complessiva per il personale, entro i vincoli di finanza pubblica, da parte delle amministrazioni pubbliche contenuto nell'articolo 1, co. 1 lett. b) del D. Lgs. 165/2001;

art. 35, co. 4, del D.Lgs. n. 165/2001, a norma del quale le determinazioni relative all'avvio delle procedure di reclutamento sono adottate da ciascuna amministrazione sulla base della programmazione triennale del fabbisogno di personale deliberata ai sensi dell'art. 39 della sopra citata Legge n. 449/1997;

art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001, il quale prevede:

al comma 2, che le amministrazioni pubbliche adottino il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter. (...) Nell'ambito del piano, le amministrazioni pubbliche curano l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità e di reclutamento del personale, anche con riferimento alle unità di cui all'articolo 35, comma 2. Il piano triennale indica le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente;

al comma 3, che, in sede di definizione del piano, ciascuna amministrazione indichi la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati e secondo le linee di indirizzo di cui all'articolo 6-ter, nell'ambito del potenziale limite finanziario massimo della medesima e di quanto previsto dall'articolo 2, comma 10-bis, del decreto-legge 6.07.2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7.08.2012, n. 135, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione. Resta fermo che la copertura dei posti vacanti avviene nei limiti delle assunzioni consentite a legislazione vigente;

al comma 6, che le amministrazioni pubbliche che non provvedono agli adempimenti di cui al presente articolo non possono assumere nuovo personale;

art. 6 ter del D. Lgs. n. 165/2001, il quale ha previsto l'emanazione di specifiche linee di indirizzo per orientare le amministrazioni pubbliche nella predisposizione di piani del fabbisogno del personale - Linee di indirizzo poi emanate con Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri dell'8.05.2018 e aggiornate con DM del 22.07.2022, con le quali sono stati definiti i principi ai quali anche gli Enti Locali devono comunque adeguarsi, pur operando nell'ambito della propria autonomia organizzativa;

art. 33 comma 2 del D. Lgs. n. 165/2001, il quale prescrive che le Amministrazioni pubbliche che non adempiono alla ricognizione annuale (...) non possono effettuare assunzioni o instaurare rapporti di lavoro con qualunque tipologia di contratto pena la nullità degli atti posti in essere;

art. 19 comma 8 della Legge n. 448/2001 (finanziaria 2002), secondo cui a decorrere dall'anno 2002 gli organi di revisione contabile degli enti locali accertano che i documenti di programmazione del fabbisogno del personale siano improntati al rispetto del principio di riduzione della spesa;

⁴ L'art. 33 co. 2 del D.L. 30.04.2019 n. 34 prevede che “a decorrere dalla data individuata dal decreto di cui al presente comma, anche per le finalità di cui al comma 1, i comuni possono procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato in coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione, sino ad una spesa complessiva per tutto il personale dipendente, al lordo degli oneri riflessi carico dell'amministrazione, non superiore al valore soglia definito come percentuale, differenziata per fascia demografica, delle entrate relative ai primi tre titoli delle entrate del rendiconto dell'anno precedente a quello in cui viene prevista l'assunzione, considerate al netto del fondo crediti dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione.”

⁵ Il D.M. , con la successiva circolare applicativa 13.05.2020 della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica, definisce il concetto di spesa del personale e i valori soglia fino al 2024, differenziati per fasce demografiche e basati sul rapporto tra la stessa spesa del personale e la media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità stanziato nel bilancio di previsione relativo all'ultima annualità considerata, i quali determinano la disciplina delle assunzioni concretamente applicabile, fermo restando, sempre, il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio.

⁶ L'orientamento consolidato della Corte dei Conti afferma in particolare la necessità che l'ente verifichi la sostenibilità finanziaria del quadro assunzionale già approvato con l'ultimo rendiconto della gestione approvato, nell'ottica di una programmazione maggiormente

modifica/integrazione del P.T.F.P. in coerenza con l'andamento del monitoraggio degli equilibri di bilancio e delle esigenze relative allo svolgimento delle attività istituzionali e dei servizi pubblici. L'effettiva assunzione di tutto il personale programmato nel triennio 2024-2026, nonché le relative tempistiche, dovranno in ogni caso essere precedute da una attenta e puntuale valutazione dal punto di vista delle coperture finanziarie, del rispetto del limite alle spese di personale dipendente di cui ai commi 557 e 562 della Legge 296/2006 e degli equilibri di bilancio.

Il PTPF costituisce il presupposto per la legittimità di qualsiasi assunzione, anche a tempo determinato. Il ricorso alle assunzioni a tempo determinato previste nel Piano deve rispettare il perimetro giuridico sancito dall'art. 36 del D. Lgs. n. 165/2001⁷, da altre normative specifiche e dai CCNL vigenti nel tempo, e quelli finanziari, salvo deroghe previste dalla legge, ossia lo specifico tetto di spesa per il lavoro flessibile, calcolato ai sensi e per gli effetti dell'art. 9, comma 28, del DL n. 78/2010, e determinato in Euro 7.453.868,00.

Il triennio di programmazione inizia con l'anno di avvio della nuova consiliatura, per cui i temi principali su cui saranno articolate le politiche occupazionali dovranno necessariamente essere riformulati in base al nuovo programma di mandato.

Tuttavia, nell'ottica di uno sviluppo armonico del percorso già intrapreso, e dunque in coerenza con le attuali linee programmatiche e gli obiettivi strategici ed operativi indicati nel Documento Unico di Programmazione (DUP), nonché con il quadro delle risorse finanziarie⁸ ivi contenuto, le **direttrici delle politiche occupazionali** del triennio 2024-2026 possono ad oggi essere così sintetizzate:

1. Assicurare la copertura delle quote d'obbligo per il personale dipendente di cui alla Legge 68/99 con personale delle aree operatori e istruttori, sia attraverso la previsione di apposite unità sia con riserva di posti art. 18 comma 2 sui concorsi del comparto già banditi nell'annualità 2023 e nei successivi bandi per le procedure concorsuali.
2. Confermare l'attuale modello di gestione integrata dei servizi educativi scolastici garantendo la piena copertura dei servizi a gestione diretta; in particolare, assicurare la gestione diretta dei servizi educativi di nuova apertura nell'anno educativo 2024/2025 e quelli oggetto di

flessibile della spesa per il personale, rimodulabile anche nel corso del medesimo esercizio in cui l'ente procede all'assunzione (principio richiamato anche più di recente da Corte dei Conti n. 24/2021 – sezione regionale di controllo per la Lombardia);

⁷ “1. Per le esigenze connesse con il proprio fabbisogno ordinario le pubbliche amministrazioni assumono esclusivamente con contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato seguendo le procedure di reclutamento previste dall'articolo 35.

2. Le amministrazioni pubbliche possono stipulare contratti di lavoro subordinato a tempo determinato, contratti di formazione e lavoro e contratti di somministrazione di lavoro a tempo determinato, nonché avvalersi delle forme contrattuali flessibili previste dal Codice civile e dalle altre leggi sui rapporti di lavoro nell'impresa, esclusivamente nei limiti e con le modalità in cui se ne preveda l'applicazione nelle amministrazioni pubbliche. Le amministrazioni pubbliche possono stipulare i contratti di cui al primo periodo del presente comma soltanto per comprovate esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale e nel rispetto delle condizioni e modalità di reclutamento stabilite dall'articolo 35. I contratti di lavoro subordinato a tempo determinato possono essere stipulati nel rispetto degli articoli 19 e seguenti del decreto legislativo 15.06.2015, n. 81, escluso il diritto di precedenza che si applica al solo personale reclutato secondo le procedure di cui all'articolo 35, comma 1, lettera b), del presente decreto. I contratti di somministrazione di lavoro a tempo determinato sono disciplinati dagli articoli 30 e seguenti del decreto legislativo 15.06.2015, n. 81, fatta salva la disciplina ulteriore eventualmente prevista dai contratti collettivi nazionali di lavoro. Non è possibile ricorrere alla somministrazione di lavoro per l'esercizio di funzioni direttive e dirigenziali. Per prevenire fenomeni di precariato, le amministrazioni pubbliche, nel rispetto delle disposizioni del presente articolo, sottoscrivono contratti a tempo determinato con i vincitori e gli idonei delle proprie graduatorie vigenti per concorsi pubblici a tempo indeterminato. È consentita l'applicazione dell'articolo 3, comma 61, terzo periodo, della legge 24.12.2003, n. 350, ferma restando la salvaguardia della posizione occupata nella graduatoria dai vincitori e dagli idonei per le assunzioni a tempo indeterminato.”

⁸D. Lgs. 118/2011 da ultimo aggiornato con D.M. 25 luglio 2023 all' art. 1 comma 1 lett. c) prevede quanto segue: “*al paragrafo 8.2 le parole «dalla programmazione del fabbisogno di personale a livello triennale e annuale» sono sostituite dalle seguenti «dalla programmazione delle risorse finanziarie da destinare ai fabbisogni di personale a livello triennale e annuale entro i limiti di spesa e della capacità assunzionale dell'ente in base alla normativa vigente».*

- interventi di ristrutturazione, prevedendo per le successive annualità una rivalutazione del complessivo equilibrio del sistema misto pubblico privato.
3. Potenziare i profili tecnici a sostegno del piano di interventi di opere pubbliche, che riguarda investimenti nel triennio dell'ordine di quasi 2 miliardi di euro.
 4. Consolidare le attività di presidio e controllo del territorio per far fronte agli interventi in materia di sicurezza urbana.
 5. Rafforzare le professionalità specifiche dell'area informatica per la realizzazione dei progetti di innovazione tecnologica dell'Ente, anch'essi strettamente funzionali alla realizzazione degli interventi compresi nel REACT, PON e PNRR e, per le motivazioni espresse dal Direttore della Direzione Sistemi Informativi e Responsabile della Transizione Digitale⁹ e condivise, tenuto conto del periodo interessato dai progetti PNRR, dichiarare i profili informatici infungibili (istruttore informatico, funzionario informatico), ai sensi dell'art. 30 co. 1 del D.Lgs.n. 165/2001, fino al 31.12.2026.
 6. Destinare una quota significativa delle risorse ai profili dell'area amministrativa, confermando l'indirizzo di avvalersi di professionalità in grado di garantire linee di intervento su programmazione, regolamentazione e controllo dei servizi erogati.
 7. Destinare alle progressioni verticali cd in deroga di cui all'art. 13 co. 6 e seg. del CCNL Funzioni Locali del 16.11.2022, consentite in fase di prima applicazione del nuovo ordinamento professionale e, comunque, entro il termine del 31 dicembre 2025, una quota significativa di risorse, pari alla misura massima possibile (0.55% del m.s. dell'anno 2018, relativo al personale destinatario del CCNL del comparto, ai sensi dell'art.1, comma 612, della L. n. 234 del 30.12.2021 - Legge di Bilancio 2022, e dell'art. 13, co. 8 del CCNL), e, pertanto, per un importo quantificato in euro 604.913,29. Le progressioni verticali sono ripartite nelle varie aree del sistema professionale con un criterio di distribuzione proporzionale rispetto al numero di personale in servizio al 31.12.2023 avente titolo in base ai dati conosciuti dall'Amministrazione. Anche tenuto conto che è in corso il confronto con le organizzazioni sindacali per la definizione dei criteri delle procedure, le relative assunzioni sono pianificate nell'annualità 2025 e il dettaglio degli specifici profili professionali è rimesso a un successivo aggiornamento del piano.
 8. Assicurare il mantenimento degli attuali standard nell'ambito dei Servizi Sociali.
 9. Rafforzare il personale dipendente dedicato alla gestione dei Servizi culturali.
 10. Garantire lo svolgimento delle attività operative, in particolare nei servizi cimiteriali, ambientali e di trasporto scolastico.
 11. Reintegrare i ruoli dirigenziali, tenuto conto della scopertura della dotazione organica richiesta dall'attuale assetto organizzativo, autorizzando anche il conferimento di incarichi dirigenziali ai sensi dell'art. 110, comma 1, del D. Lgs n. 267/2000 fino alla misura massima consentita dalla legislazione nel tempo vigente. Nelle procedure di reclutamento ordinario potrà essere applicata la riserva dei posti prevista dall'art. 28 comma 1bis del D. Lgs. 75/2023¹⁰.

⁹ Prot. n. 68042 del 27/02/2024

¹⁰ "Gli enti locali possono prevedere, nel limite dei posti disponibili della vigente dotazione organica e in coerenza con il piano triennale dei fabbisogni, di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei concorsi pubblici per il reclutamento di personale dirigenziale, una riserva di posti non superiore al 50 per cento da destinare al personale, dirigenziale e non dirigenziale, che abbia maturato con pieno merito almeno trentasei mesi di servizio, anche non continuativi, negli ultimi cinque anni e che sia stato assunto a tempo determinato previo esperimento di procedure selettive e comparative a evidenza pubblica, o al personale

12. Verificare, ove ne esistano i presupposti, anche in fase di assegnazione di nuovo personale dipendente il previo ricorso alla mobilità interna anche con riqualificazione professionale, al fine di ottimizzare l'assegnazione del personale dipendente in relazione ai cambiamenti ed alle diverse esigenze dei servizi, secondo gli indirizzi gestionali che saranno indicati dal direttore generale.
13. Valutare il ricorso all'istituto del comando per esigenze che, motivatamente, non possano essere soddisfatte con il ricorso ad altre tipologie assunzionali, entro il tetto di spesa definito dallo stanziamento previsto in bilancio e nel rispetto dell'art. 30 comma 1-quinquies D. Lgs. n. 165/2001¹¹ così come riformulato dal D.L. n. 36/2022 convertito con Legge n. 79/2022.
14. Privilegiare, rispetto alle procedure di reclutamento ordinario, per i profili professionali contemplati per le annualità 2024 e 2025, la procedura di reclutamento speciale disciplinata dall'art. 3 comma 5 del D.L. n. 44/2023 convertito con Legge n. 74/2023, in quanto volta a riallocare stabilmente presso l'Amministrazione personale dipendente che ha maturato nelle proprie strutture un consistente bagaglio di esperienza specifica. La stabilizzazione potrà operare entro il limite massimo dei posti previsti nei piani occupazionali, fermo restando altresì il necessario riscontro di tutte le precondizioni richieste dalle normative.
15. Valutare l'opportunità di reclutare alcune delle figure professionali programmate:
 - a) anche ricorrendo a contratti di formazione lavoro e alle altre opportunità previste dal D.L. n. 75/2023 convertito in Legge n. 112/2023 e a contratti di apprendistato¹²;
 - b) utilizzando l'istituto del trattenimento in servizio previsto dall'art. 11 del D.L. n. 105/2023.
16. Autorizzare il ricorso alle assunzioni flessibili, entro il tetto sopra riportato, limitatamente alle seguenti fattispecie e per i profili professionali, con esse coerenti, di volta in volta motivatamente individuati nelle note di richiesta:
 - a. attività in cui è indispensabile garantire – per la continuità dei servizi - le sostituzioni di titolari assenti o esonerati;
 - b. esigenze di carattere straordinario o temporaneo alle quali non è possibile far fronte attraverso personale dipendente interno;
 - c. motivate esigenze organizzative nelle more della copertura tramite assunzioni di ruolo a tempo indeterminato;
 - d. per garantire le attività di supporto agli organi di direzione politica, nell'ambito della dotazione approvata;
 - e. per garantire le consultazioni elettorali e referendarie;
 - f. esigenze legate a progetti specifici finanziati anche da fondi terzi e in particolare gli ambiti di attività collegati alla realizzazione di programmi e progetti nazionali ed europei di Information and Communications Technology (I.C.T.), alle attività inerenti l'ufficio Nodo e di valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ente, agli

non dirigenziale che sia in servizio a tempo indeterminato per lo stesso periodo di tempo. Le assunzioni di personale di cui al presente comma sono effettuate a valere sulle facoltà assunzionali di ciascuna amministrazione disponibili a legislazione vigente."

¹¹ L'art. 30 co.1 prevede che "per il personale non dirigenziale, i comandi o distacchi sono consentiti esclusivamente nel limite del 25% dei posti non coperti all'esito delle procedure di mobilità di cui al presente articolo. La disposizione di cui al primo periodo non si applica ai comandi o distacchi obbligatori, previsti da disposizioni di legge, ivi inclusi quelli relativi agli uffici di diretta collaborazione, nonché a quelli relativi a partecipazione a organi, comunque denominati istituiti da apposite disposizioni legislative o regolamentari che prevedono la partecipazione di personale di amministrazioni diverse, nonché ai comandi presso le sedi territoriali dei ministeri o presso le Unioni di comuni per i Comuni che ne fanno parte"

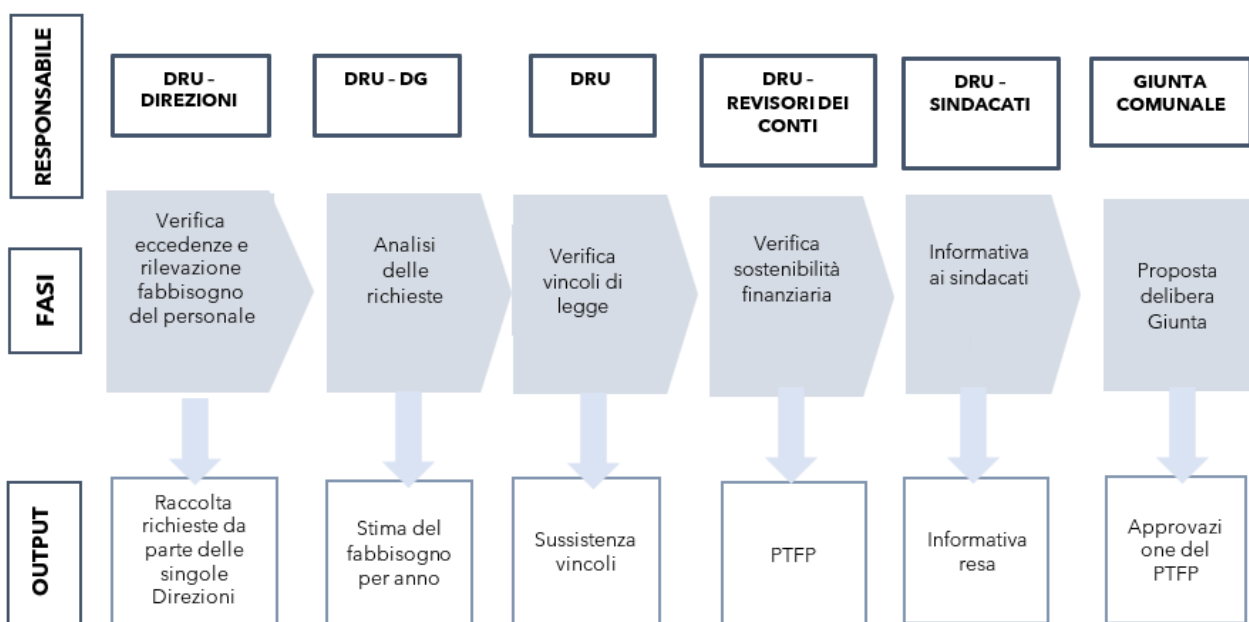
¹² D.M. 26.12.2023.

investimenti compresi nel REACT, PON e Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR).

17. Autorizzare, in caso di esercizio da parte di un ex dipendente del diritto di riammissione in servizio ai sensi dell'art. 25, comma 10 del CCNL 16.11.2022, l'eventuale rientro in soprannumero rispetto al profilo, da recuperare sulla pianificazione delle annualità successive.

Di seguito si descrivono sinteticamente i principali passaggi della **metodologia** adottata per la definizione del PTFP 2024-2026 (Figura n. 3):

Figura n. 3 - Principali fasi per la definizione del PTFP 2024-2026



Preme soffermarsi su alcune fasi riportate nella figura n. 3

- **Verifica di vincoli di legge (generali e finanziarie) per le assunzioni**

Si riportano, nella tabella n. 6, la verifica dei vincoli (generali e finanziari) presenti nell'ordinamento. Il rispetto di tutti i vincoli, finanziari e generali, sopra elencati è condizione per la realizzazione delle assunzioni programmate, e sarà pertanto oggetto di costante aggiornamento e verifica prima della effettuazione dei reclutamenti stessi.

Tabella n. 6 – Verifica vincoli di legge

Vincolo	Riferimento normativo	Adempimento
1) Contenimento della spesa del personale rispetto al valore medio del triennio 2011/2013	Art. 1, commi 557 e successivi, Legge 27.12.2006, n. 296	Nota prot. n. 8702 del 9.01.2024 del Dirigente del Servizio Amministrazione del Personale

Vincolo	Riferimento normativo	Adempimento
<p>2) Rispetto dei termini previsti per l'approvazione del bilancio di previsione (31.12), del rendiconto (30.04) e del bilancio consolidato (30.09), nonché il termine di trenta giorni, dalla loro approvazione, per l'invio dei relativi dati alla banca dati delle amministrazioni pubbliche</p>	<p>Art. 9 comma 1- quinquies Decreto-legge 24.06.2016, n. 113 Artt. 151 e 227 del D. Lgs. n. 267/2000</p>	<p>Con decreto del Ministro dell'interno del 22 dicembre 2023, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 303 del 30 dicembre 2023, è stato disposto il differimento del termine per l'approvazione del bilancio di previsione 2024/2026 da parte degli enti locali al 15 marzo 2024, ai sensi dell'art. 151, comma 1, del TUEL.</p> <p>Con Deliberazione di Consiglio Comunale n. 5 del 29.01.2024 sono stati approvati Documenti di programmazione 2024/2026: approvazione note di aggiornamento al Dup, bilancio finanziario, nota integrativa, piano triennale investimenti ed ulteriori allegati e la relativa trasmissione alla Banca Dati Amministrazioni Pubbliche è avvenuta in data 01.02.2024 con prot. n. 27658 e 27659 e in data 12.02.2024 con prot. n. 32333, 32336 e 32426.</p> <p>Con Deliberazione di Consiglio Comunale n. 19 del 27.04.2023 è stato approvato il Rendiconto anno 2022.</p> <p>Con Deliberazione di Consiglio Comunale n. 35 del 25.09.2023 è stato approvato, entro i termini previsti, il bilancio consolidato anno 2022, la relativa trasmissione alla Banca Dati Amministrazioni Pubbliche è avvenuta in data 27.09.2023 con prot. n. 233149 e in data 28.09.2023 con prot. n. 233566 e 233567.</p>
<p>3) Piano Integrato Attività e Organizzazione – PIAO che ha assorbito i piani di cui al punto 5 e 6. e il piano della performance di cui all'art. 10 co. 1 lettera I- ter del D. Lgs. n.150/2009 e il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 108 del D. Lgs n. 267/2000. Per gli Enti Locali, ai sensi dell'art. 169, comma 3bis, del Decreto Legislativo 28.08.2000, n. 267</p>	<p>Art. 6 D.L. n. 80/2021 DPR n. 81 del 24.06.2022 Art. 169 D. Lgs n. 267/2000</p>	<p>Con Deliberazione di Giunta Comunale n. 203 del 09.05.2023 e successive variazioni sono stati approvati il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023 - 2025 e il Piano Esecutivo di Gestione finanziario 2023 – 2025, pubblicati sul sito istituzionale dell'ente e inviati al Dipartimento funzione Pubblica.</p>
<p>4) Rilevazione annuale in tema di eccedenze di personale dipendente o di situazioni di soprannumerarietà, con esito negativo</p>	<p>Art. 33, comma 1, Decreto Legislativo 30.03.2001, n. 165</p>	<p>Comunicazioni agli atti della E.Q. Sviluppo Organizzativo (rilevazione avente scadenza 8.11.2023)</p>
<p>5) Approvazione del piano triennale dei fabbisogni di personale e sua comunicazione alla Banca Dati della Amministrazione Pubblica (BDAP),</p>	<p>Art. 39, comma 1, Legge 27.12.1997, n. 449, art. 6, Decreto Legislativo 30.03.2001, n.165 e art.91 Decreto Legislativo 18.08.2000, n. 267; art. 6-ter comma 5 del D.lgs n. 165/2001</p>	<p>Il piano triennale del fabbisogno è confluito nel PIAO (D.G.C. n. 203 del 09.05.2023). Il piano triennale è stato comunicato alla BDAP in data 23.05.2023 come da ricevuta agli atti. Il piano triennale del fabbisogno è stato aggiornato con D.G.C. n. 632 del 12.12.2023 e comunicato alla BDAP in data 19.12.2023 come da ricevuta agli atti.</p>

Vincolo	Riferimento normativo	Adempimento
6) Approvazione del Piano Triennale delle Azioni Positive	Art. 48, comma 1, Decreto Legislativo 11.04. 2006, n. 198 e art. 6, comma 6, Decreto Legislativo 30.03. 2001, n. 165 -	Il piano triennale delle azioni positive è confluito nel PIAO (D.G.C. n. 203 del 09.05.2023 e s.m.i)
7) Attivazione della certificazione telematica dei crediti	art. 9, comma 3 bis, del D.L. 185/2008 come modificato dall'art. 27 comma 2 del D.L. n. 66/2014	Nota prot. 44404 dell'8.02.2017
8) Spazi finanziari concessi in attuazione delle intese e dei patti di solidarietà.	L. n. 232/2016 comma 508	L'Amministrazione non ha beneficiato di spazi finanziari concessi in attuazione di intese e patti di solidarietà, come da attestazione prot. 18467 del 16.01.2024 del Direttore della Direzione Servizi Finanziari.

- Verifica sostenibilità finanziaria

Stimato il fabbisogno di personale, il Dirigente del Servizio Amministrazione del Personale con apposita relazione prot. n. 55958 del 16.02.2024 ha attestato la **sostenibilità finanziaria per ciascuna annualità del fabbisogno**, evidenziando quanto segue:

1. Il Comune di Firenze rientra nella fascia demografica H (comuni tra 250.000 e 1.499.999 abitanti), così come individuata dall'art. 3 del D.M. 17.03.2020 e per tale fascia il valore soglia stabilito è pari al 28,8%. (Tabella 1 dell'art. 4, comma 1, del D.M.).
2. Nel Comune di Firenze il rapporto tra la spesa del personale dipendente, di cui all'art. 2 co.1 lettera a) del D.M., e le entrate correnti, di cui all'art. 2 co.1 lettera b), è pari al 26,47% per il 2024, 28,04% nel 2025 e 27,96% nel 2026, quindi al di sotto del parametro soglia evidenziato al punto 1.
3. Il Comune di Firenze si colloca pertanto nella fascia c.d. "virtuosa", cui è applicabile la disciplina dell' art. 4, comma 2 e 5 del D.M..
4. Tale disciplina consente, nello specifico, di incrementare la spesa di personale dipendente a tempo indeterminato registrata nel rendiconto 2022 per un importo tale che la spesa complessiva, rapportata alle entrate correnti, non superi il detto valore soglia e, per ogni annualità fino all'anno 2024, secondo le percentuali di incremento individuate nella Tabella 2 dell'art. 5, comma 1.
5. La spesa massima di personale dipendente sostenibile risulta pertanto la seguente:

2024: 175.878.055,63 euro (tetto spesa di personale dipendente anno 2018 D.M. 17.03.2020 maggiorato del 10%)

Il D.M. non prevede una percentuale di incremento per l'anno 2025 e 2026: previsione di spesa 2025 D.M. 17.03.2020 180.950.503,82 euro e previsione di spesa 2026 D.M. 17.03.2020 180.470.503,82 euro (comunque entro il rispetto del valore soglia corrispondente al 28,8%).

La spesa di personale dipendente prevista nel presente PTFP per gli anni 2024, 2025, 2026, tenuto conto del valore, in ragione dell'anno, delle assunzioni a tempo indeterminato pianificate e delle cessazioni considerate (cessazioni nel 2023 conteggiati sulla base dei dati e delle informazioni disponibili al 31 dicembre, per il 2024, 2025 e 2026 tale dato è stato previsto sulla base del trend storico delle cessazioni) fermo restando per le assunzioni flessibili il tetto di spesa di cui all'art 9, comma 28, del D.L. n. 78/2010 e s.m.i., risulta per ciascun anno inferiore all'incremento massimo consentito, e, rispetto ai valori attualmente disponibili di cui agli art. 1, 3 e 4 del D.M. 17.03.2020, permette il **prevedibile** mantenimento della prima fascia di virtuosità come sopra specificato nonché il rispetto degli equilibri di bilancio per il medesimo periodo temporale relativamente alla spesa di personale dipendente.

Con il **parere di regolarità contabile** è stato altresì verificata la coerenza con gli stanziamenti di bilancio.

L'Amministrazione si riserva di verificare, **dopo l'approvazione del rendiconto 2023**, ai fini dell'attuazione del piano, il mantenimento della fascia "virtuosa" di cui al D.M. 17 marzo 2020, quindi l'applicazione delle relative regole, così come dichiarata nella relazione del dirigente del Servizio Amministrazione soprarichiamata.

Sul presente piano è stato ottenuto il **parere del Collegio dei revisori** (prot. 89968 del 14.03.2024), inerente l'accertamento che i documenti di programmazione del fabbisogno del personale siano improntati al rispetto del principio della riduzione della spesa e l'asseverazione del rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio ai sensi dell'art. 4 co. 2 del D.M. 17.03.2020.

Il Piano è stato oggetto, in data 20.2.2024, di **informazione** alle organizzazioni sindacali ai sensi dell'art. 4 co. 5 del CCNL 16.11.2022 e dell'art. 4 co.4 del CCNL 17.12.2020.

Si rappresenta nella tabella n. 7, di seguito, il complesso **dei profili professionali** di cui è programmato il reclutamento nel triennio, necessarie per soddisfare il fabbisogno di personale già approvato in termini **finanziari**, splittato nelle successive tabelle n. 8, 9, 10 per ciascuna annualità 2024, 2025 e 2026, nelle quali sono indicate anche le **modalità di reclutamento del personale**.

Le strategie di reclutamento sono orientate ad ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini nonché il valore pubblico, e sono strettamente coordinate con le scelte di macro-organizzative inserite nel DUP e le linee di indirizzo per le assunzioni sia di personale dipendente a tempo indeterminato sia di personale a tempo determinato.

In questo contesto il Comune intende valorizzare anche l'istituto della **mobilità interna**, come modalità ordinaria di gestione del personale dipendente. Il dipendente può essere destinato ad altra struttura organizzativa diversa da quella di assegnazione nel rispetto del principio dell'equivalenza delle mansioni ascrivibili all'area di appartenenza. La procedura è disciplinata nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi (art. 3 quater), che distingue la mobilità su domanda del dipendente per motivazioni personali da quella per esigenze organizzative, ed è gestita tramite piattaforma informatica.

Si specifica che con la modalità di reclutamento "**assunzione dall'esterno**" si intende il ricorso a graduatorie derivanti da proprie procedure selettive/concorsuali o allo scorrimento di graduatorie di altri Enti che ne consentano l'utilizzo. In alternativa sarà possibile anche ricorrere a bandi di **mobilità esterna**.

Le specifiche **modalità e tempistiche di reclutamento** saranno definite dalla Direzione Risorse Umane secondo le priorità individuate d'intesa con il Direttore Generale, anche in considerazione delle novità normative o interpretative che dovessero intervenire, della costante verifica della disponibilità delle risorse finanziarie, della conferma della coerenza del piano con le disposizioni del DM 17.03.2020 alla luce dei dati del consuntivo 2023, dello stato delle procedure di reclutamento in attuazione della precedente programmazione, della disponibilità di graduatorie nei vari profili professionali, nonché della sostenibilità organizzativa delle procedure.

Alla conclusione delle procedure concorsuali/selettive, la Direzione Risorse Umane definisce i **piani di assegnazione** del personale alle varie Direzioni, tenendo conto delle richieste di fabbisogno

presentate dai dirigenti in rapporto alle risorse effettivamente reclutate e a specifiche esigenze e priorità indicate dalla Direzione Generale, anche in considerazione dell'andamento delle ulteriori cessazioni del personale dipendente nelle strutture. In tale occasione sono comunque previamente esaminate le domande di mobilità interna, secondo il principio della esigibilità delle mansioni, rispondendo alle esigenze espresse dal personale dipendente nel rispetto delle implicazioni organizzative che derivano dal trasferimento di personale.

Per quanto riguarda la valorizzazione del personale dipendente interno attraverso l'applicazione delle **progressioni di carriera**, si rinvia a quanto specificato in ambito di declinazione degli indirizzi (n. 7), riservandosi le ulteriori scelte in merito alle progressioni a regime (art. 15 CCNL) una volta concluse per procedure in deroga e analizzati i loro esiti anche in riferimento alle esigenze di potenziamento quali quantitativo e alle risorse disponibili.

Come già ampiamente illustrato nella Sezione Organizzazione e Capitale Umano sottosezione a) Struttura Organizzativa, con la revisione complessiva del sistema dei profili, in attuazione del CCNL 16.11.2022 e sulla base delle Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle Amministrazioni Pubbliche del 22.07.2022, in avanzata fase di elaborazione, l'individuazione dei profili sarà consequenzialmente aggiornata.

Tabella n. 7 - Complesso dei profili professionali di cui è programmato il reclutamento nel triennio

Area	Profili professionali	TOTALE UNITA' 2024	TOTALE UNITA' 2025	TOTALE UNITA' 2026	TOTALE UNITA' annualità 2024 2025 2026
Area degli Operatori	Operatori di supporto (Legge 68/99)	17	0	0	17
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi	47	11	7	65
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi (articolazione oraria 18 ore)	13	1	0	14
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto autista	15	13	1	29
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto cuciniere	4	1	0	5
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto polivalente	15	0	0	15
Area degli Istruttori	Agente polizia municipale	100	100	5	205
Area degli Istruttori	Istruttore bibliotecario	20	10	0	30
Area degli Istruttori	Istruttore agrario	0	0	5	5
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo	87	36	35	158
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo (Legge 68/99)	0	19	0	19
Area degli Istruttori	Istruttore edile	40	0	0	40
Area degli Istruttori	Istruttore industriale	0	0	0	0
Area degli Istruttori	Istruttore informatico	4	0	11	15
Area degli Istruttori	Istruttore protezione civile	0	0	2	2
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 18 ore)*	15	2	0	17
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 22 ore)*	5	3	0	8
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi *	37	9	1	47
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario insegnante scuola dell'infanzia*	12	3	2	17

Area	Profili professionali	TOTALE UNITA' 2024	TOTALE UNITA' 2025	TOTALE UNITA' 2026	TOTALE UNITA' annualità 2024 2025 2026
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario polizia municipale	20	5	12	37
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario amministrativo	37	51	35	123
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario archivista	0	0	12	12
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario assistente sociale	6	0	0	6
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario bibliotecario	16	0	0	16
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario curatore	0	0	4	4
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario economico finanziario	0	2	0	2
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario informatico	23	0	0	23
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario paesaggista	0	0	4	4
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario statistico	3	0	0	3
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario tecnico	20	60	19	99
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario protezione civile	1	0	0	1
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario in comunicazione pubblica	0	0	1	1
Dir	Dirigente	15	0	0	15
TOTALE		572	326	156	1054

* A decorrere dal 1.04.2023 il personale nei Servizi Nido e Scuola dell'Infanzia assunto da graduatorie formate successivamente sarà inquadrato nell'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione. La previsione di reclutamento nei profili educativi e insegnanti in tale Area è pertanto sostituibile con quella dei corrispondenti profili ad esaurimento in Area Istruttori, che dal punto di vista dell'impiego di risorse determina una minore spesa.

Area di destinazione delle PV	Area di provenienza	Numero progressioni per Area
Area degli Operatori esperti	Area degli Operatori	19
Area degli Istruttori	Area degli Operatori esperti	91
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Area degli Istruttori	180
TOTALE		290

Tabella n. 8 - Complesso dei profili professionali di cui è programmato il reclutamento nell'anno 2024 (compreso residui programmazione 2022/2023 al 15/01/2024)

Area	Profilo	Totale Residui 2023 al 15/01/2024 DGC 632/2023	TOTALE UNITA' 2024 DGC 632/2023	Modifiche/Integrazioni	TOTALE UNITA' 2024	Scelta della modalità di reclutamento
Area degli Operatori	Operatori di supporto (Legge 68/99)	4	0	13	17	assunzione dall'esterno - assunzione riservata disabili (Legge n. 68/99 - art. 1 comma 1 - CPI)
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi	11	21	15	47	assunzione dall'esterno compreso trend mobilità/esoneri, apertura nidi, aumento capienze/potenziamento organici
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi (articolazione oraria 18 ore)	1	2	10	13	assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto autista	0	15	0	15	assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto cuiniere	0	2	2	4	assunzione dall'esterno compreso apertura nidi
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto polivalente	0	9	6	15	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Agente polizia municipale	30	70	0	100	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore bibliotecario	3	17	0	20	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore agrario	2	3	-5	0	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo	0	87	0	87	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo (Legge 68/99)	17	0	-17	0	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore edile	1	39	0	40	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore industriale	0	6	-6	0	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore informatico	1	3	0	4	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore protezione civile	2	0	-2	0	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 18 ore)	0	2	13	15	assunzione dall'esterno compreso apertura nidi, aumento capienza/potenziamento organici

Area	Profilo	Totale Residui 2023 al 15/01/2024 DGC 632/2023	TOTALE UNITA' 2024 DGC 632/2023	Modifiche/Integrazioni	TOTALE UNITA' 2024	Scelta della modalità di reclutamento
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 22 ore)	0	11	-6	5	assunzione dall'esterno compreso apertura nidi, aumento capienza/potenziamento organici
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi	0	17	20	37	assunzione dall'esterno compreso apertura nidi, aumento capienza/potenziamento organici
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario insegnante scuola dell'infanzia	2	4	6	12	assunzione dall'esterno compreso trend mobilità/esoneri, aumento capienze/potenziamento organici
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario polizia municipale	0	20	0	20	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario amministrativo	18	37	-18	37	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario archivistica	6	6	-12	0	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario assistente sociale	0	6	0	6	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario bibliotecario	14	2	0	16	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario curatore	3	1	-4	0	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario informatico	17	6	0	23	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario paesaggista	0	4	-4	0	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario statistico	3	0	0	3	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario tecnico	30	0	-10	20	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario protezione civile	1	0	0	1	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario in comunicazione pubblica	1	0	-1	0	assunzione dall'esterno
Dir	Dirigente	5	10	0	15	assunzione dall'esterno
TOTALE		172	400	0	572	

Tabella n. 9 - Complesso dei profili professionali di cui è programmato il reclutamento nell'anno 2025

Area	Profilo	TOTALE UNITA' 2025 DGC 632/2023	Modifiche/ Integrazioni	TOTALE UNITA' 2025	Scelta della modalità di reclutamento
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi	11	0	11	assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi (articolazione oraria 18 ore)	1	0	1	assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto autista	13	0	13	assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto cuciniere	1	0	1	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Agente polizia municipale	100	0	100	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore bibliotecario	10	0	10	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo	65	-29	36	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo (Legge 68/99)	0	19	19	assunzione dall'esterno assunzione riservata disabili (Legge n. 68/99 - art. 1 comma 1)
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 18 ore)	2	0	2	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 22 ore)	3	0	3	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi	9	0	9	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario insegnante scuola dell'infanzia	3	0	3	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario polizia municipale	5	0	5	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario amministrativo	65	-14	51	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario economico finanziario	2	0	2	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario tecnico	60	0	60	assunzione dall'esterno
TOTALE		350	-24	326	

Area di destinazione delle PV	Area di provenienza	Numero progressioni per Area	Differenziale unitario **	Totale
Area degli Operatori esperti	Area degli Operatori	19	821,49	15.608,31
Area degli Istruttori	Area degli Operatori esperti	91	2.562,21	233.161,11
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Area degli Istruttori	180	1.978,42	356.115,60
TOTALE		290		604.885,02

****Parere Aran CFL207** “In caso di progressione tra le aree di cui all’art. 13, comma 6 del CCNL 16.11.2022, il consumo di risorse da imputare allo 0,55% del monte salari 2018 è dato dalla differenza tra i valori annuali di stipendio tabellare + quota dell’indennità di comparto a carico del bilancio dell’area di destinazione e stipendio tabellare + quota dell’indennità di comparto a carico del bilancio dell’area di appartenenza. Si ricorda che, in base al nuovo contratto, i valori dello stipendio tabellare vanno assunti nei nuovi importi annuali (ricalcolati su 13 mensilità) previsti dalla tabella G allegata al CCNL. I valori dell’indennità di comparto a carico del bilancio restano, invece, quelli di cui alla tabella D, colonna 1 del CCNL 22/1/2004 (ricalcolati su base annua per 12 mensilità, ovviamente tenendo conto delle corrispondenze tra precedenti categorie e nuove aree), dal momento che i CCNL successivi non ne hanno previsto la rivalutazione.” Orientamenti applicativi condivisi con il Dipartimento della Funzione Pubblica e con il Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato

Tabella n. 10 - Complesso dei profili professionali di cui è programmato il reclutamento nell’anno 2026

Area	Profilo	TOTALE UNITA' 2026	Scelta della modalità di reclutamento
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi	7	assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto autista	1	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Agente polizia municipale	5	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore bibliotecario	0	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore agrario	5	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo	35	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore informatico	11	assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore protezione civile	2	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 18 ore)	0	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 22 ore)	0	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi	1	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario insegnante scuola dell'infanzia	2	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario polizia municipale	12	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario amministrativo	35	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario archivista	12	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario curatore	4	assunzione dall'esterno

Area	Profilo	TOTALE UNITA' 2026	Scelta della modalità di reclutamento
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario paesaggista	4	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario economico finanziario	0	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario tecnico	19	assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario in comunicazione pubblica	1	assunzione dall'esterno
TOTALE		156	

Si rappresenta di seguito l'evoluzione della forza lavoro nel triennio di riferimento, nel rispetto delle attuali disponibilità di bilancio, e dei vincoli assunzionali e generali ad oggi vigenti, che resta comunque soggetta ad aggiornamento dinamico sulla base delle esigenze organizzative dell'Ente e della variazione dei posti coperti a seguito di cessazioni dal servizio.

Tabella n. 11 – Dettaglio dotazione organica 2024-2026

Area	Totale personale in servizio al 31/12/2023	ASSUNZIONI EFFETTUATE DAL 01/01/2024 AL 15/01/2024	CESSAZIONI 2024 - 2025- 2026*	ASSUNZIONI DA EFFETTUARE 2024 -2025- 2026	PV in deroga 2025	RIENTRI IN SERVIZIO	PROIEZIONE PERSONALE IN SERVIZIO al 31/12/2026
Area degli Operatori (ex cat. A)	45	0	18	17		0	25
Area degli Operatori esperti (ex cat. B1 e B3)	925	0	189	128	19	0	792
Area degli Istruttori (ex cat. C)	1874	14	285	474	91	0	1988
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex cat. D)	1027	2	258	420	180	6	1377
Dirigenti (compresi 110 c1)	58	0	16	15	0	0	57
6° st	44	0	12	0	0	0	32
	3973	16	778	1054	290	6	4271
personale supporto organi politici ex art. 90							
Area degli Istruttori (ex cat. C)	9	0	8	0	0	0	1
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex cat. D)	20	0	20	35	0	0	35
	29	0	28	35	0	0	36

La ricognizione delle graduatorie vigenti nell'Ente è rappresentata nella tabella n. 15 come da indicazione del Servizio Acquisizione e Risorse (prot. n. 31995 del 26.1.2024).

Tabella n. 15 – Ricognizione graduatorie vigenti

PROFILO PROFESSIONALE	ANNO DI APPROVAZIONE BANDO	VALIDITA' GRADUATORIA	NORMATIVA DI RIFERIMENTO
EDUCATORE ASILO NIDO	2019	fino al 30.09.2024	D.L. 29.12.2022 n. 198 convertito L. 24.02.2023 n. 14
ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO	2021	fino al 06.03.2024	Art. 35 comma 5 ter D.Lgs. 165/2001
DIRIGENTE TECNICO	2021	fino al 20.02.2024	Art. 35 comma 5 ter D.Lgs. 165/2001
ISTRUTTORE EDILE	2022	fino al 15.08.2024	Art. 35 comma 5 ter D.Lgs. 165/2001
OPERATORE CUCINIERE	2020	fino al 28.03.2025	Art. 35 comma 5 ter D.Lgs. 165/2001
DIRIGENTE TECNICO INFORMATICO	2022	fino al 09.07.2025	Art. 35 comma 5 ter D.Lgs. 165/2001
OPERATORE ESPERTO POLIVALENTE	2022	fino al 12.07.2025	Art. 35 comma 5 ter D.Lgs. 165/2001
ISPETTORE POLIZIA MUNICIPALE (Trasposizione DD 5179/2023 - FUNZIONARIO POLIZIA MUNICIPALE)	2023	fino al 17/10/2025	Art. 35 comma 5 ter D.Lgs. 165/2001
ISTRUTTORE DIRETTIVO BIBLIOTECARIO (Trasposizione DD 2138/2023 - FUNZIONARIO BIBLIOTECARIO)	2022	fino al 13/12/2025	Art. 35 comma 5 ter D.Lgs. 165/2002
FUNZIONARIO INSEGNANTE SCUOLA DELL'INFANZIA	2023	fino al 21/11/2025	Art. 35 comma 5 ter D.Lgs. 165/2003
OPERATORE ESPERTO SERVIZI EDUCATIVI	2024	fino al 22/01/2026	Art. 35 comma 5 ter D.Lgs. 165/2004

PIAO 2024 - 2026

Sezione 3: Organizzazione e capitale umano

3.3.2 Le strategie formative del personale

1. Premessa

La formazione come strumento di valorizzazione del capitale umano dell'Amministrazione

La formazione è ormai considerata una delle più importanti leve strategiche per lo sviluppo delle competenze del personale e, consequenzialmente, per ammodernare la pubblica amministrazione e assicurare una maggiore efficacia nell'erogazione dei servizi resi agli utenti generando valore pubblico.

Il tema della formazione del capitale umano è stato oggetto di una rinnovata attualità nel quadro del processo di riforma della pubblica amministrazione necessario per attuare la strategia del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (d'ora in poi PNRR)¹ e gli obiettivi di transizione digitale, amministrativa ed ecologica.

Nel rinnovato contesto ordinamentale, a livello nazionale, la **Direttiva del 23.03.2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione** avente ad oggetto *“Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”* (di seguito Direttiva) fornisce indicazioni metodologiche e operative per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative; definisce le priorità di investimento in ambito formativo e i target a livello nazionale che ogni Amministrazione deve perseguire, insieme alle strategie di individuazione degli obiettivi specifici correlati a finalità strategiche connesse alla propria missione, a particolari obiettivi di performance e/o relativi figure/famiglie professionali; stabilisce un obiettivo annuale di ore di formazione annue per dipendente: infine, disciplina la misurazione e valutazione dei risultati conseguiti e il relativo monitoraggio.

In particolare, secondo la suddetta Direttiva, la definizione degli obiettivi formativi *“deve essere condotta a partire dalla identificazione delle competenze richieste ai dipendenti per essere efficaci nella propria prestazione lavorativa e dalla costruzione di un modello di competenze”*, come illustrato nell'apposita sezione del presente PIAO.

Alla luce di quanto previsto anche dal Capo V del nuovo CCNL 2019-2021, la formazione dovrà quindi sviluppare le competenze necessarie per l'innovazione e il cambiamento, essere guidata dagli obiettivi e dal fabbisogno dell'Amministrazione e rappresentare uno strumento per il recupero del senso e del valore pubblico del lavoro nella PA.

¹ Lo stesso PNRR prevede la valorizzazione del capitale umano delle pubbliche amministrazioni puntando: *“sull'ingresso di nuove generazioni di lavoratrici e lavoratori e sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, anche attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale (re-skilling) con un'azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale”*. Nell'ambito del sub-investimento 2.3.1, sono previste iniziative finalizzate allo sviluppo delle competenze chiave dei dipendenti pubblici, a partire da quelle relative alla transizione digitale, ecologica e amministrativa, attraverso corsi online aperti e di massa (Massive Open On line Courses - MOOCs), la creazione di Learning Communities per la condivisione di best practices e il supporto alla progettazione e implementazione di programmi formativi su competenze di tipo specialistiche o settoriali.

Risulta, quindi, indispensabile l'attivazione di iniziative rivolte allo sviluppo professionale delle risorse umane e, dunque, al conseguente rafforzamento strutturale dell'Amministrazione, per risponderne in maniera modulare e selettiva alle attese del contesto e dell'organizzazione.

I percorsi formativi descritti nel presente Piano saranno oggetto di costante monitoraggio e potranno subire eventuali rimodulazioni, alla luce di nuovi vincoli giuridici e/o finanziari, dell'introduzione di nuove risorse e/o di una loro diversa ripartizione, di modifiche organizzative e/o negli obiettivi dell'Ente.

In questa prospettiva, il ruolo del personale dirigenziale nell'attuazione della strategia formativa dell'ente è fondamentale, e rappresenta uno snodo organizzativo e abilitante per la promozione della formazione e per la partecipazione attiva del personale dipendente alle iniziative di sviluppo delle competenze, che diventano pertanto un obiettivo di performance della dirigenza².

L'investimento nella formazione è stato rafforzato anche dalla destinazione di apposite risorse nel nuovo Codice degli appalti (D. Lgs. n. 36/2023) che all'art. 45 prevede che una parte delle risorse per incentivi tecnici saranno utilizzate per attività di formazione dedicata all'incremento delle competenze digitali del personale nella realizzazione degli interventi.

2. I Principi e gli obiettivi formativi generali

La progettazione della formazione si ispira ai seguenti **principi**:

- valorizzare il patrimonio professionale presente negli enti;
- assicurare il supporto conoscitivo al fine di garantire l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza, con particolare riguardo allo sviluppo delle competenze digitali;
- sostenere l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative;
- favorire la crescita professionale e lo sviluppo delle potenzialità del personale dipendente in funzione dell'affidamento di incarichi diversi e della costituzione di figure professionali polivalenti;
- incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo;

² Perfettamente aderente a quanto previsto dalla Direttiva, il DPR n. 81/2023 di modifica del DPR n. 62/2023 (Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del D. Lgs n. 165/2001), in merito ai comportamenti cui il Dirigente è tenuto il legislatore ha previsto quanto segue: "Il Dirigente cura la crescita professionale dei collaboratori, favorendo le occasioni di formazione e promuovendo opportunità di sviluppo interne ed esterne alla struttura di cui è responsabile" (art. 13, co. 4bis).

- individuare il personale per la partecipazione ai corsi sulla base dei fabbisogni formativi, garantendo pari opportunità³.

Per quanto riguarda gli **obiettivi formativi generali**, i fabbisogni quantitativi e qualitativi emersi e descritti nell'apposita sezione del presente PIAO hanno evidenziato la necessità di costruire un'identità di valori e obiettivi comuni a tutto il personale dell'Ente. Diviene, quindi, indispensabile individuare, definire e sviluppare le competenze chiave del Comune di Firenze, che costituiscono la base della direzione strategica e si riferiscono agli elementi di comportamento che è importante che tutto il personale possieda.

Risulta altrettanto necessario generare nel personale una forte motivazione nello svolgimento delle proprie attività e nell'acquisizione di quelle stesse competenze chiave.

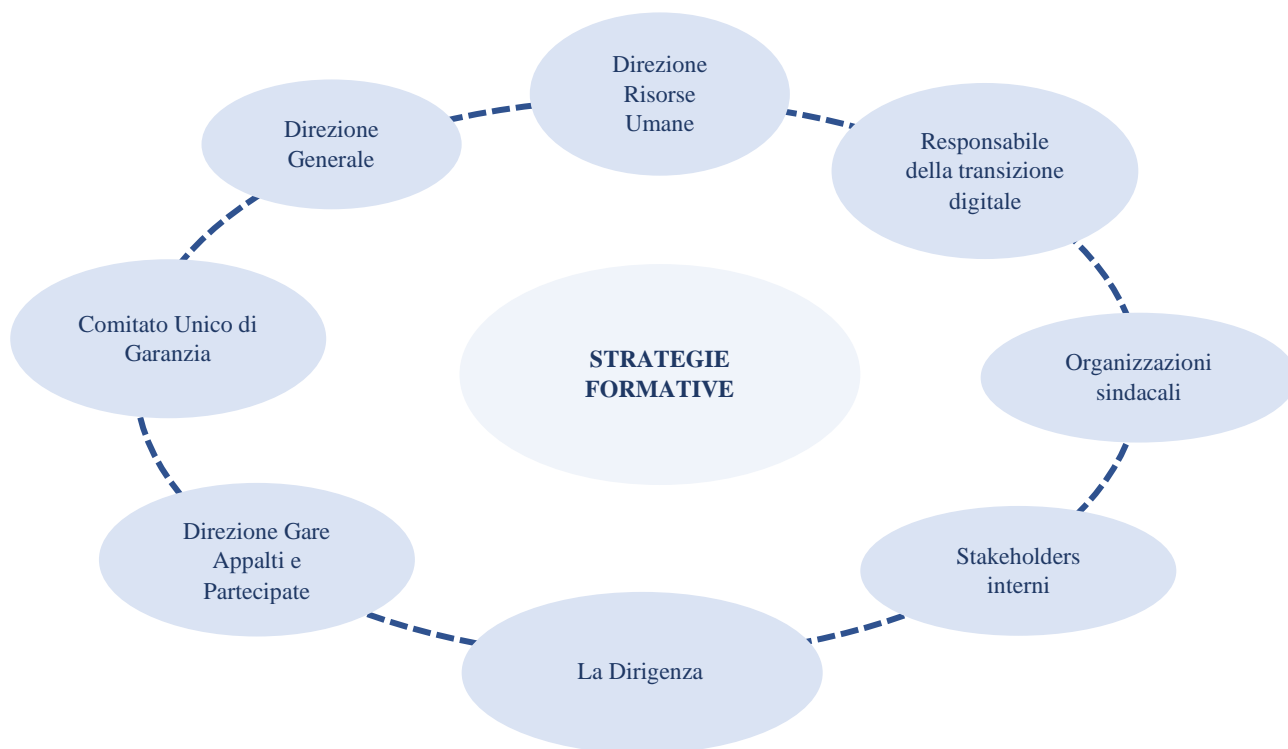
In questo scenario, la formazione deve fornire stimoli in un'ottica di sviluppo personale e di modellazione del proprio lavoro, laddove non ci si senta soddisfatti della propria posizione, e divenire lo strumento per ripensare il proprio ruolo e assumere le competenze per facilitare il recupero di una diversa prospettiva lavorativa, anche con riferimento alla spinta motivazionale, all'impegno e al benessere individuali, favorendo lo sviluppo di punti di forza e abilità che aumentano l'adattamento persona-lavoro. Saranno, quindi, previsti interventi volti a migliorare, sviluppare e riqualificare le competenze (up-skilling), attraverso l'aggiornamento (upgrade) di quelle possedute (skills) e interventi che consentano di acquisirne di nuove (re-skilling).

³ L'art. 15, co. 5, del Codice di Comportamento del Comune di Firenze (D.C.C. n. 12 del 26.01.2021) prevede che "il Dirigente cura, compatibilmente con le risorse disponibili, il benessere organizzativo nella struttura a cui è preposto, favorendo l'instaurarsi di rapporti cordiali e rispettosi tra i collaboratori, assume iniziative finalizzate alla circolazione delle informazioni, alla formazione e all'aggiornamento del personale, all'inclusione e alla valorizzazione delle differenze di genere, di età e di condizioni personali".

L'art. 16 co. 2, lett. c), prevede che il personale titolare di posizione organizzativa è tenuto "a favorire l'instaurarsi di rapporti cordiali e rispettosi tra i collaboratori, la circolazione delle informazioni, la formazione e l'aggiornamento del personale".

3. I soggetti coinvolti e il processo formativo

In continuità con quanto sperimentato negli scorsi anni, la progettazione e l'organizzazione delle attività formative sono il frutto della collaborazione di una molteplicità di **soggetti**.



Nel funzionigramma per ruolo (Direttore/a e Dirigente) e servizi (articolazioni organizzative di base) delle strutture organizzative del Comune di Firenze⁴, la macrofunzione “**Formazione e sviluppo delle competenze**”, afferente alla Missione “**Sviluppo Organizzativo e Risorse Umane**”, è assegnata alla **Direzione Risorse Umane** e, per le iniziative formative specifiche destinate al proprio personale, alla **Direzione Polizia Municipale** e alla **Direzione Istruzione**.

Con finalità di semplificazione e snellimento, la **formazione specialistica per le iscrizioni a catalogo** è invece decentrata operativamente alle singole Direzioni, attraverso l’assegnazione di uno specifico **budget**, riservando alla Direzione Risorse Umane la definizione e gestione del suddetto budget e l’attività di validazione dei corsi svolti.

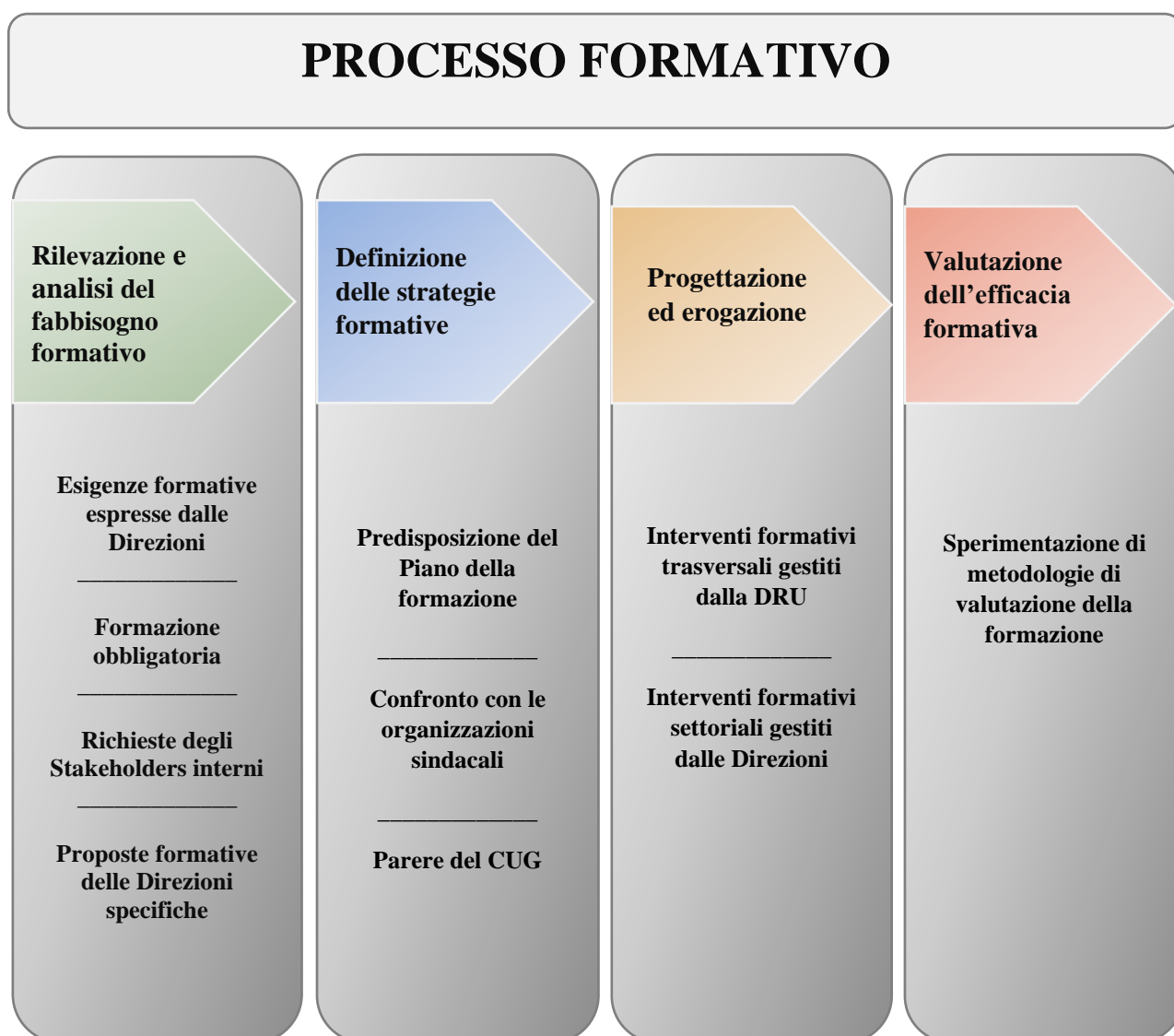
Ad altre strutture sono poi assegnati ruoli di **collaborazione e supporto specifici**. La Direzione Gare Appalti e Partecipate contribuisce alla programmazione e realizzazione di iniziative formative e di aggiornamento in relazione alla missione Gare e Contratti. Il Servizio di Prevenzione e Protezione nei luoghi di lavoro, sotto la Direzione Generale, supporta il personale dirigenziale nella rilevazione del fabbisogno formativo e coopera al Piano per la formazione e sicurezza come previsto dal Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro (SGSL). La Direzione Segreteria Generale e Affari

⁴ Approvato, da ultimo, con DD. n. 1119/2023 e Deliberazione n. 709/2022.

Istituzionali collabora alla programmazione e alla realizzazione di iniziative formative e di aggiornamento per la corretta applicazione delle disposizioni in materia di trattamento dei dati personali e alle attività formative inserite nel Piano Triennale di prevenzione della Corruzione. La Direzione Sistemi Informativi, infine, coordina la formazione della rete dei facilitatori delle Direzioni e collabora alle iniziative formative sullo sviluppo delle competenze digitali.

Ai sensi della Direttiva n. 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri e di quanto previsto dal Regolamento per il funzionamento del CUG del Comune di Firenze, sul presente Piano della formazione è stato espresso parere favorevole da parte del Comitato Unico di Garanzia⁵.

Di seguito una rappresentazione delle fasi del processo formativo.



⁵ Prot. n. del 76739 del 05/03/2024.

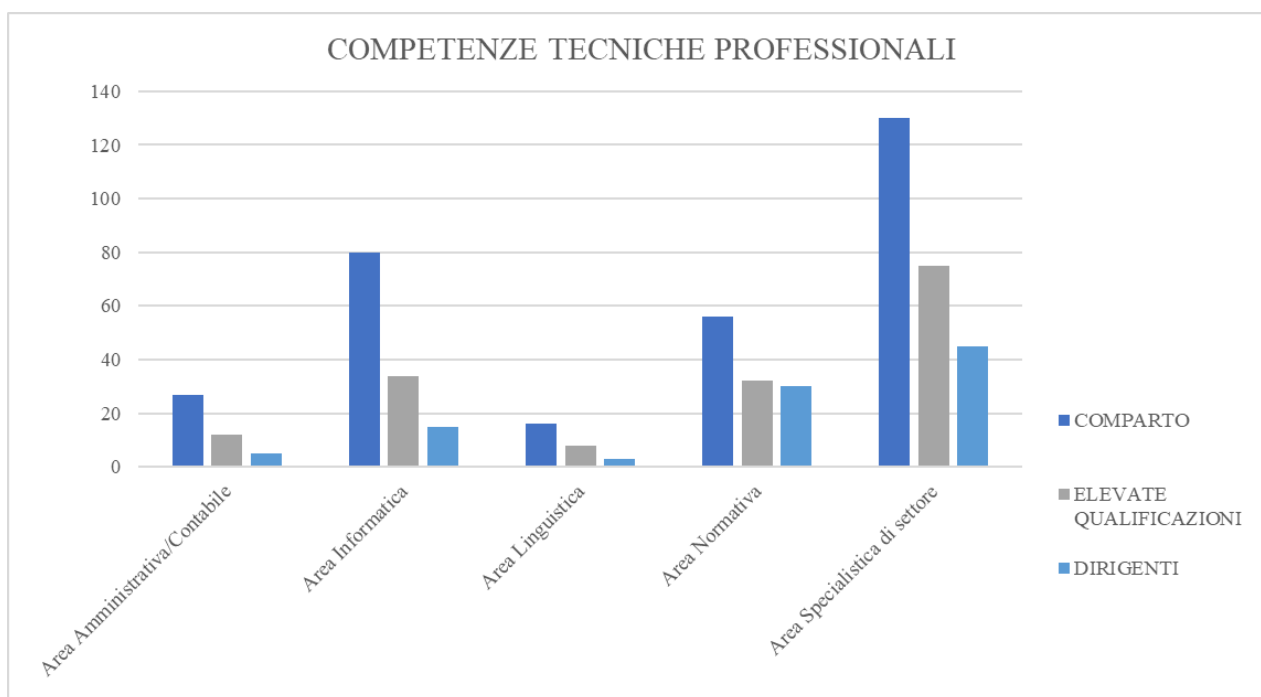
La ridefinizione delle modalità di **rilevazione del fabbisogno formativo** rappresenta il primo passo verso una revisione complessiva del ciclo della formazione.

A tal fine, è stato organizzato un incontro di presentazione con i/le Direttori/e dell’Ente per condividere il nuovo modello di rilevazione del fabbisogno. Esso è stato infatti maggiormente strutturato rispetto agli anni passati, al fine di sensibilizzare le singole Direzioni sul concetto di formazione come condizione abilitante al raggiungimento degli obiettivi dell’Ente attraverso la crescita della professionalità del proprio personale.

La scheda di rilevazione ha richiesto dunque uno sforzo ulteriore degli operatori coinvolti, che in primo luogo hanno dovuto agganciare il singolo corso agli obiettivi di performance, come indicato dalla Direttiva. Le Direzioni hanno, altresì, individuato l’obiettivo formativo in termini di “*essere in grado di*”, “*conoscere*”, “*comprendere*”, e segnalato, sempre in coerenza con la Direttiva, la tipologia di intervento come *up-skilling* (consolidamento) e *re-skilling* (sviluppo), nonché individuato la platea coinvolta nei singoli interventi formativi, non soltanto dal punto di vista numerico ma anche da quello qualitativo (profilo professionale, livello di preparazione, etc).

La scheda è stata strutturata in due parti, per la rilevazione sia della formazione richiesta in merito alle competenze trasversali sia di quella relativa alle competenze tecniche professionali.

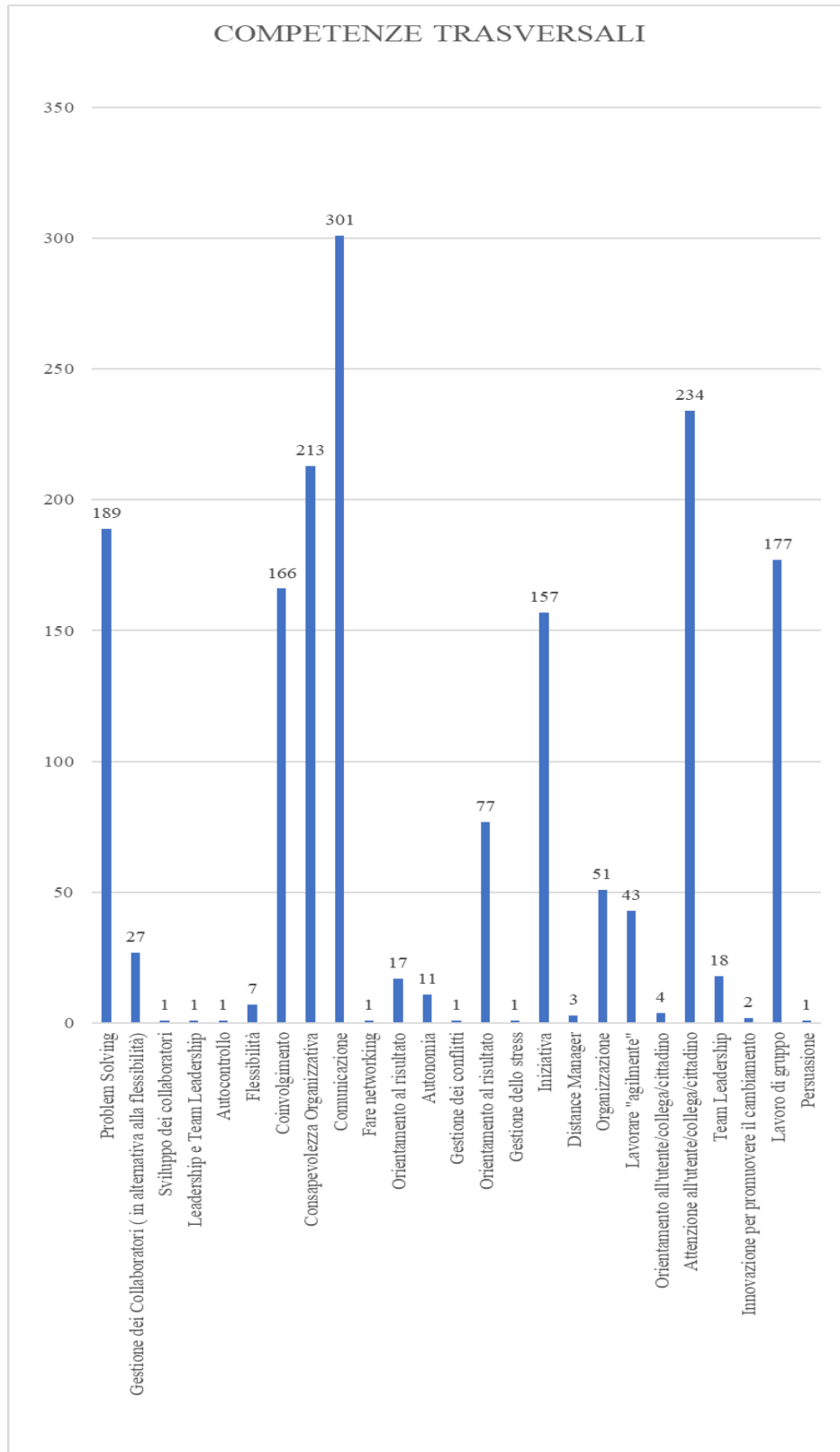
Per quanto concerne lo sviluppo delle **competenze tecniche professionali**, di seguito si riporta la rappresentazione delle richieste, in termini di numero della platea potenziale, raggruppate per area, per comparto, per le elevate qualificazioni e per il personale dirigenziale.



Si segnala che dalla rilevazione è emerso un significativo fabbisogno per l’acquisizione e il consolidamento di competenze informatiche, in particolare legate all’utilizzo del pacchetto office (464 per il comparto, 35 per le E.Q., 11 per il personale dirigenziale). Tenuto conto della scarsa sostenibilità organizzativa nell’erogazione dei corsi per livelli eterogenei e della limitata disponibilità di risorse finanziarie per il soddisfacimento delle richieste sopracitate, l’Amministrazione, ha

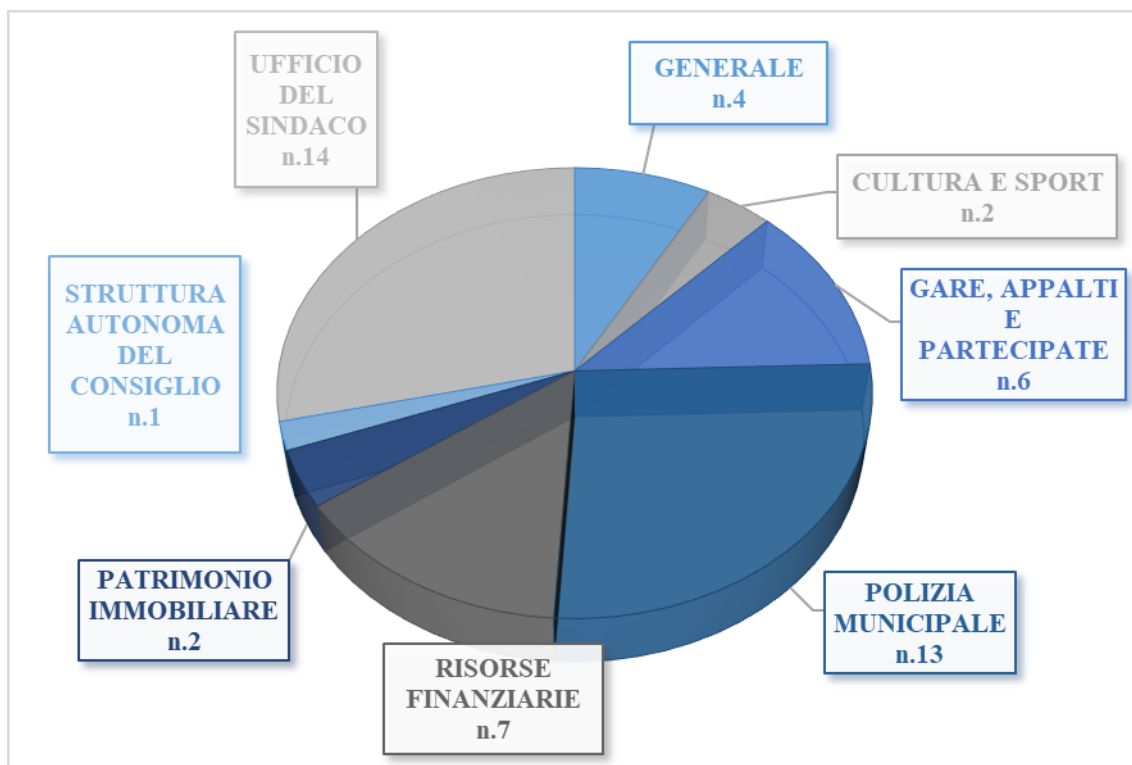
individuato, come primo passo, un progetto di autoformazione che coinvolgerà dipendenti e responsabili, tramite gli strumenti di supporto già presenti nel pacchetto office in dotazione al personale.

Anche per la rilevazione delle **competenze trasversali** da sviluppare si offre di seguito la rappresentazione delle richieste, sempre in termini di platea potenziale, di tutte le Direzioni.



Alle Direzioni è stato richiesto anche di individuare uno o più interventi formativi particolarmente rilevanti da sottoporre alla **rilevazione dell'efficacia formativa**, nell'ottica di avviare un approccio alla formazione circolare, in cui la valutazione dell'efficacia del corso non resti un momento a sè stante, ma costituisca lo spunto per una nuova progettazione.

Di seguito il numero dei corsi per lo sviluppo e il consolidamento delle competenze tecniche professionali e trasversali candidati dalle Direzioni.

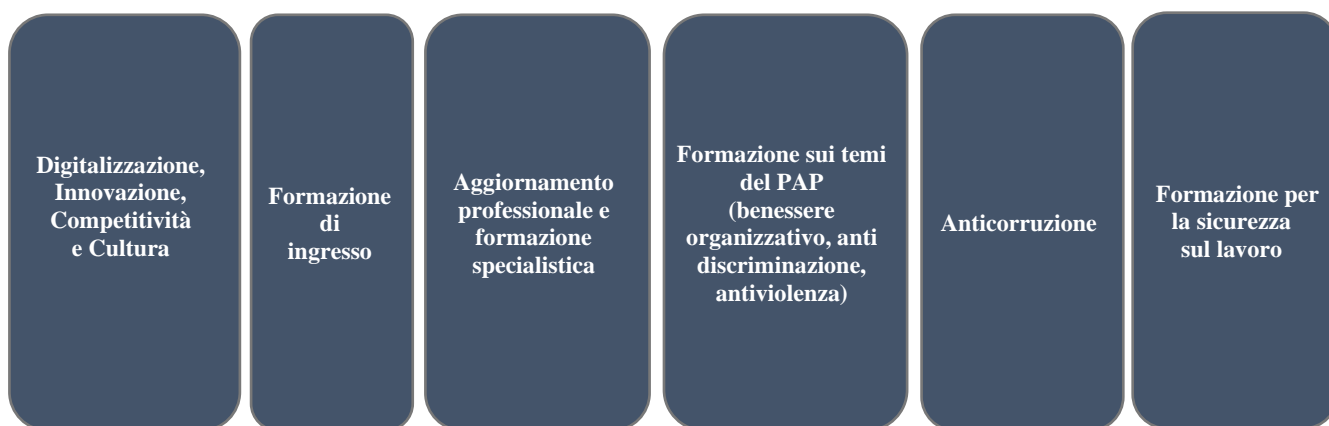


La rilevazione dell'efficacia formativa assume particolare interesse nell'ottica di trasformare la tradizionale rilevazione dei fabbisogni formativi, seguendo una visione strategica che tenga conto delle effettive competenze e necessità sia individuali sia organizzative.

Un tale approccio coinvolgerà in primo luogo la Direzione Risorse Umane che, nella fase di progettazione, elaborerà questionari e altri strumenti da somministrare *in itinere*, al termine, e a distanza di un dato periodo dalla conclusione dei singoli corsi. In secondo luogo, verranno coinvolti responsabili e dipendenti che dovranno valutare, a distanza di tempo, l'impatto del corso sull'attività lavorativa e sul raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

4. Le linee di intervento della formazione e l'obiettivo di ore formative

Gli artt. 5 co. 2, lett. i), del CCNL Funzioni Locali 2019-2021 e 44, comma 1, lett. e) CCNL Dirigenza 2016-2018 prevedono il modello relazionale del confronto per quanto riguarda **le linee generali di riferimento per la pianificazione di attività formative e di aggiornamento**, che è stato svolto all'inizio del 2023. Per il nuovo triennio di programmazione 2024-2026 si conferma l'individuazione del triennio precedente, secondo il modello che segue:



Le **Aree tematiche** degli interventi sono state invece rielaborate, al fine di migliorare e razionalizzare le fasi del processo formativo (dalla rilevazione del fabbisogno alla rendicontazione delle attività svolte) e aggiornarle con quanto previsto per il triennio 2024-2026.

È stato, altresì, svolto un allineamento tra alcune Aree e gli **Ambiti delle competenze tecnico-professionali** dei nuovi profili dell'Ente, per consentire una maggiore uniformità sistemica tra le attività formative e le competenze che sono volte a consolidare o a sviluppare.

Di seguito le Aree tematiche individuate, che possono essere anche trasversali a più linee di intervento:

1. **Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura**
 - Area delle competenze trasversali
 - Area delle competenze digitali
2. **Formazione Anticorruzione e Trasparenza**
3. **Aggiornamento professionale e formazione specialistica**
 - Area Normativa
 - Area Informatica
 - Area Specialistica di settore
 - Area Amministrativa/Contabile
 - Area Linguistica
4. **Formazione per la sicurezza sul lavoro**

5. Formazione sui temi del Piano delle azioni Positive (benessere organizzativo, antidiscriminazione, antiviolenza)

6. Formazione di ingresso

- **Area Normativa**
- **Area Informatica**
- **Area Amministrativa/Contabile**
- **Area Organizzativa**

Come accennato in premessa, la Direttiva definisce le priorità di investimento in ambito formativo tra le quali rientrano:

- *“lo sviluppo, in maniera diffusa e strutturale, delle competenze del personale pubblico funzionali alla realizzazione della **transizione digitale, amministrativa ed ecologica** delle amministrazioni stesse promosse dal PNRR;*
- *la strutturazione di **percorsi di formazione iniziale** per l’inserimento del personale neoassunto, allo scopo di fornire competenze e conoscenze finalizzate al ruolo che lo stesso andrà a ricoprire nell’ambito di ciascuna amministrazione, comprensivi di processi di mentoring a supporto dell’apprendimento;*
- *la necessità di riservare un’attenzione particolare rispetto allo sviluppo delle soft skills, ovvero delle **competenze trasversali**, legate alla leadership, al lavoro in team, alla capacità di adattamento al cambiamento, alle capacità comunicative, ecc.;*
- *la necessità di dedicare una sempre maggiore attenzione al tema della **formazione internazionale** – considerata la costante interazione delle amministrazioni con le istituzioni europee e con gli organismi internazionali – e a quella relativa alla gestione dei **finanziamenti europei**”.*

In coerenza con questo contesto di riferimento, con le disposizioni normative vigenti e la rilevazione delle singole esigenze formative espresse dalle Direzioni, la tabella di seguito riportata illustra, per ogni linea, **le azioni** che il Comune di Firenze intende intraprendere per creare valore pubblico.

Le azioni sono qualificate per macro-aree tematiche (formazione manageriale, formazione tecnica, etc.), per target di soggetti beneficiari e in relazione alle metodologie utilizzate (sincrona, asincrona, blended, in presenza, a distanza).

<i>Linea di intervento</i>	<i>Macroarea tematica</i>	<i>Annualità</i>	<i>Interventi</i>	<i>Obiettivo formativo generale</i>	<i>Soggetti beneficiari</i>	<i>Metodologie</i>
Digitalizzazione, Innovazione, Competitività e Cultura	Competenze trasversali	2024-2025-2026	Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Firenze (Aggiornamento dei contenuti formativi in linea con le modifiche al SMVP)	Garantire una conoscenza diffusa e consapevole della valutazione del personale e disseminare la cultura della valutazione e della valorizzazione delle competenze.	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Asincrona
Digitalizzazione, Innovazione, Competitività e Cultura	Competenze trasversali	2025	Formazione per l'assunzione e l'esercizio del ruolo di mentore da parte della dirigenza nei confronti del personale dirigenziale di nuova assunzione	Sviluppare all'interno dell'Ente il ruolo di mentore nel personale dirigenziale nei confronti della dirigenza di nuova assunzione	Personale dirigenziale	In presenza
Digitalizzazione, Innovazione, Competitività e Cultura	Competenze trasversali	2025	Formazione rivolta al personale incaricato di Elevata Qualificazione sulle competenze trasversali	Prosecuzione dell'esperienza positiva svolta per il personale dirigenziale, mediante la creazione di occasioni di consapevolezza sul tema delle competenze distintive del ruolo dell'incaricato di EQ, e generando una cultura organizzativa sul tema.	Personale incaricato di Elevata Qualificazione	In presenza
Digitalizzazione, Innovazione, Competitività e Cultura	Competenze trasversali	2024 -2025-2026	Le competenze trasversali: gestione dei/delle collaboratori/trici, lavoro di gruppo e gestione del conflitto	Formazione rivolta al personale apicale dell'Ente e alle Elevate Qualificazioni per il rafforzamento delle competenze afferenti all'Area Gestionale e Relazionale	Personale dirigenziale e Personale incaricato di Elevata Qualificazione	In presenza
Digitalizzazione, Innovazione, Competitività e Cultura	Competenze trasversali	2024 -2025-2026	Master "Organizzazione, amministrazione e management per l'innovazione della P.A."	Fornire un set di competenze radicate in ambiti disciplinari distinti, benché fortemente integrati, con l'obiettivo di agevolare l'acquisizione di strumenti che supportino una gestione efficace sia delle attività economico-finanziarie che di quelle manageriali e organizzative.	Personale direttivo, Personale dirigenziale e Personale incaricato di Elevata Qualificazione	In presenza
Digitalizzazione, Innovazione, Competitività e Cultura	Aggiornamento professionale	2024 -2025-2026	La formazione tecnica obbligatoria per il lavoro a distanza.	Garantire lo sviluppo personale e professionale del personale dipendente in termini di competenze necessarie per nuove modalità lavorative.	Personale in lavoro a distanza (personale in lavoro agile e in telelavoro)	Asincrona

<p>Digitalizzazione, Innovazione, Competitività e Cultura</p>	<p>Competenze digitali/ trasversali</p>	<p>2024 -2025-2026</p>	<p>Le competenze chiave per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente: competenze digitali; transizione amministrativa (strumenti di comunicazione e condivisione); competenze trasversali, funzionali anche al lavoro agile (anche tramite autoformazione); transizione ecologica</p>	<p>Formazione diffusa per lo sviluppo delle competenze digitali mediante gli interventi formativi del Syllabus, le iniziative sulla comunicazione digitale e sugli strumenti di lavoro in dotazione all'Ente nonché sulle competenze relazionali, anche funzionali allo svolgimento della prestazione lavorativa a distanza. La formazione sulla transizione ecologica, rivolta a tutto il personale dell'Ente, sarà erogata tramite la piattaforma Syllabus, dove è stato inserito il percorso formativo specificamente destinato agli enti territoriali "Il ruolo degli enti territoriali per la trasformazione sostenibile" che prevede un approfondimento sulla conoscenza dei principi alla base dello sviluppo sostenibile e degli Obiettivi dell'Agenda 2030 e l'acquisizione di nuove competenze, insieme agli ultimi sviluppi delle normative europee e italiane.</p>	<p>Personale del comparto - Personale dirigenziale</p>	<p>Asincrona/Blended</p>
<p>Digitalizzazione, Innovazione, Competitività e Cultura</p>	<p>Aggiornamento professionale</p>	<p>2024</p>	<p>Formazione sulle istituzioni e sulle politiche europee</p>	<p>Acquisire e consolidare aspetti storici, giuridici, sociali e socio-economici sulle attività caratterizzate le istituzioni europee e le relative politiche.</p>	<p>Personale dirigenziale e direttivo</p>	<p>In presenza</p>
<p>Digitalizzazione, Innovazione, Competitività e Cultura</p>	<p>Competenze trasversali</p>	<p>2024 -2025-2026</p>	<p>Formazione rivolta ai/alle formatori/trici interni/e dell'Ente</p>	<p>Proseguire il percorso già avviato nel 2023 per fornire al personale interno dell'Ente gli strumenti e le conoscenze per affrontare il ruolo rafforzando contemporaneamente la fiducia nelle proprie competenze tecniche.</p>	<p>Personale del comparto - Personale dirigenziale segnalato dalle Direzioni</p>	<p>Blended</p>

Formazione anticorruzione	Aggiornamento professionale	2024	Etica pubblica; Formazione prevista dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza.	La formazione, prevista nel Codice di Comportamento, include cicli formativi sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico, e destinata al personale neoassunto e in caso di passaggi a ruoli superiori (progressioni verticali) o trasferimento da un servizio all'altro. Per la formazione per la prevenzione della corruzione e la trasparenza si rinvia all'apposita sezione del presente PIAO.	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Asincrona
Formazione per la sicurezza sul lavoro	Aggiornamento professionale	2024-2025-2026	Formazione prevista dal D.Lgs. n. 81/2008 e decreti attuativi	In particolare, oltre alla formazione generale, sui rischi specifici e sulle emergenze, saranno erogati nel 2024 prioritariamente i corsi relativi alle attrezzature di lavoro indispensabili per l'esercizio delle mansioni degli/delle operatori/trici. Per il personale esecutivo e il personale insegnante della Direzione istruzione verrà erogata una formazione sulla movimentazione carichi e rischio voce.	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Blended
Aggiornamento professionale e formazione specialistica	Aggiornamento professionale	2024-2025-2026	Interventi specialistici per i diversi ambiti e ruoli rivolti allo sviluppo delle competenze tecnico-professionali	Aggiornare e consolidare le conoscenze indispensabili per lo sviluppo delle competenze necessarie per lo svolgimento delle proprie funzioni.	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Blended
Aggiornamento professionale e formazione specialistica	Aggiornamento professionale	2024-2025-2026	Formazione specifica per il personale della Direzione Corpo Polizia Municipale	Formazione prima nomina, patente di servizio e maneggio arma; formazione relativa ad approfondimenti normativi su varie tematiche; formazione specifica in materia di truffa agli anziani.	Personale della Direzione Corpo di Polizia Municipale	Blended
Aggiornamento professionale e formazione specialistica	Aggiornamento professionale	2024-2025-2026	Formazione specifica per il personale della Direzione Istruzione	Acquisire le competenze per costruire un curriculum unitario 0- 6 anni. Corsi HACCP e celiachia (base e aggiornamento).	Personale della Direzione Istruzione	Blended

Aggiornamento professionale e formazione specialistica	Aggiornamento professionale	2024-2025-2026	Formazione diffusa su gare, appalti, contratti pubblici e società partecipate	Interventi formativi in base ai livelli di padronanza della materia. Livello base: corso Syllabus della funzione pubblica per il personale indicato dalle Direzioni comunali. La conclusione del corso Syllabus sarà condizione propedeutica per accedere al livello intermedio. Livello intermedio: da erogare con formatori/trici interni/e. Livello avanzato e specialistico: rivolto, in primo luogo, al personale della Direzione Gare, Appalti e Partecipate con docenza esterna	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Blended
Aggiornamento professionale e formazione specialistica	Aggiornamento professionale	2024-2025	Formazione sul sistema unico di contabilità economico-patrimoniale accrual	Acquisire tutte le informazioni utili per conoscere i principi, le regole (standard contabili ITAS), le modalità e i tempi relativi all'adozione della contabilità accrual	Personale del comparto con attività contabili individuati dalle Direzioni comunali ed eventuale personale dirigenziale	Blended
Aggiornamento professionale e formazione specialistica	Aggiornamento professionale	2024-2025-2026	Iniziative formative, organizzate dagli Ordini professionali	Garantire l'aggiornamento delle conoscenze del personale iscritto ad albi professionali.	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Blended
Formazione sui temi del Piano delle Azioni Positive	Competenze trasversali	2024-2025-2026	Formazione sul contrasto alla violenza di genere (Proseguimento del percorso formativo già avviato nel 2023 per il personale dirigenziale. Diffusione a tutto il personale del corso RiformaMentis su piattaforma Syllabus	Riconoscere le varie forme di discriminazione.	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Blended
Formazione sui temi del Piano delle Azioni Positive	Competenze trasversali	2024-2025-2026	Formazione sul tema della diversità	Sensibilizzare il personale sul tema per riconoscere stereotipi e pregiudizi e prevenire discriminazioni e esclusioni	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Blended

Formazione sui temi del Piano delle Azioni Positive	Competenze trasversali/ Aggiornamento professionale	2024-2025- 2026	Formazione per il reinserimento e la riqualificazione del personale	Acquisire e migliorare le competenze per inserire in un nuovo contesto lavorativo e/o in un ruolo diverso.	Personale del comparto	In presenza
Formazione sui temi del Piano delle Azioni Positive	Competenze trasversali	2025-2026	Formazione interreligiosa/interculturale	Acquisire e rafforzare le competenze sul tema delle religioni del personale che svolge attività a contatto con il pubblico.	Personale del comparto assegnato ai Servizi al pubblico	In presenza
Formazione sui temi del Piano delle Azioni Positive	Aggiornamento professionale	2024-2025- 2026	Formazione continua per i nuovi componenti del CUG (eventuale)	Aggiornare le conoscenze e sviluppare le competenze necessarie per lo svolgimento del ruolo.	Componenti del CUG	Asincrona
Formazione di ingresso	Competenze tecniche professionali	2024-2025- 2026	Formazione di orientamento	Garantire l'inserimento e il coinvolgimento del nuovo personale, realizzare un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo, al miglioramento della performance e alla diminuzione del turnover.	Personale neoassunto	Asincrona

Per quanto riguarda l'**obiettivo di ore formative**, nel precedente PIAO 2023-2205 il Comune di Firenze aveva garantito, così come condiviso in sede di confronto sindacale, un numero di ore di formazione pari o superiore a n. 16 per il personale del comparto (di cui almeno n. 6 ore per formazione non obbligatoria) e pari o superiore a n. 20 ore per il personale dirigenziale.

Dalla verifica annuale risulta ampiamente raggiunto il target per le ore di formazione annue fissato tanto per il personale del comparto quanto per il personale dirigenziale. Risulta anche raggiunto l'obiettivo di almeno 24 ore formative annue, richiesto

Categoria	N° ore di formazione previste	Di cui N° ore di formazione sulla sicurezza	Media N° ore formazione pro capite erogata	Di cui Media N° ore formazione pro capite erogata sulla sicurezza
Personale di comparto	16	6	23	6
Personale dirigenziale	20		52	4

dalla Direttiva, come evidenziato dall'indicatore offerta pro capite/ annua inserito nella Performance Organizzativa (valore raggiunto 24,23).

È, quindi, possibile per l'annualità 2024, confermando l'obiettivo di ore formative pari o superiore a 16 ore per il comparto e 20 ore per il personale dirigenziale fissato in sede di confronto sindacale, porsi quale obiettivo di ore formative il valore atteso dell'indicatore offerta formativa pro capite/annua (n. ore di formazione erogata/n. dipendenti in servizio), inserito nella dimensione salute

organizzativa della Performance Organizzativa, che corrisponde a quello indicato nella Direttiva soprarichiamato.

La Direttiva pone anche l'accento, nella definizione degli obiettivi formativi di carattere generale, sullo **sviluppo delle competenze del personale funzionali alla realizzazione della transizione digitale** come individuate nel PNRR, indicando specifici target da raggiungere. Il Comune di Firenze, già prima dell'operatività nel 2022 della piattaforma Syllabus, realizzata e gestita dal Dipartimento della Funzione pubblica e finalizzata, tra l'altro, allo sviluppo delle competenze digitali, aveva avviato, a partire dal 2020, un percorso di sviluppo delle competenze digitali con agenzie formative certificate, che aveva portato alla formazione, per il livello base, di n. 1.492 dipendenti e poi di n. 1.146 quale livello intermedio, in entrambi i casi con una tipologia formativa basata sul framework del Syllabus di elaborazione ministeriale. La platea formata risulta pari ad oltre il 37% del personale dipendente per il livello base e oltre il 28% per il livello intermedio.

La piattaforma del Dipartimento della funzione pubblica è stata invece utilizzata a partire dal 2022 per la formazione finalizzata al raggiungimento del livello intermedio di sviluppo delle competenze digitali per un totale di 1248 unità al 30.9.23 (anche personale neoassunto), in linea con il primo obiettivo indicato dalla Direttiva (avvio a formazione del 30% del personale dipendente). Il Comune di Firenze continuerà ad utilizzare la piattaforma Syllabus per la formazione digitale del personale neoassunto nell'anno corrente e successivi, ma gli ulteriori obiettivi fissati dalla Direttiva per il 2024 e 2025 non paiono raggiungibili (ulteriore quota del 25% del personale entro il 31.12.24 e 20% entro il 31.12.25), semplicemente perché i dati sono rilevati solo per la formazione effettuata sulla piattaforma, e quindi non tengono conto del personale già formato prima della Direttiva stessa. In sostanza occorrerebbe, per raggiungere le percentuali indicate, far rifare ai soggetti già formati nel 2020-2022 con agenzie esterne un analogo percorso formativo rispetto a quello già effettuato. In riferimento a questa evidente criticità, è stato chiesto al Dipartimento della Funzione pubblica di equiparare a quella rilevata tramite la piattaforma la formazione digitale svolta esternamente con standard corrispondenti, ma al momento la richiesta non ha avuto accoglimento per dichiarati problemi tecnici.

La Direttiva rileva la necessità di dedicare una sempre maggiore attenzione al tema della formazione internazionale, dedicando un apposito intervento rivolto a personale dirigenziale, responsabili di Elevata Qualificazione e personale direttivo, finalizzato ad approfondire gli aspetti storici, giuridici e le tematiche che caratterizzano l'attività del Parlamento Europeo. Il corso rappresenta la prosecuzione di un percorso formativo, già avviato nel 2023, e rappresenta uno strumento di valorizzazione e sviluppo del personale, con l'obiettivo di favorire una partecipazione sempre più attiva e consapevole dei processi istituzionali.

Da ultimo occorre ricordare che il nuovo CCNL, in continuità con quello precedente, ha previsto alcuni istituti volti ad incentivare e favorire l'accesso del personale a **percorsi di istruzione di vario livello**.

A questa finalità, ed in particolare alla volontà di favorire lo sviluppo di competenze tramite percorsi post universitari, si collega la prosecuzione della collaborazione con l'Università degli Studi di Firenze per lo svolgimento del **Master di II livello in "Organizzazione, amministrazione e management per l'innovazione della P.A." (DISEI)**, come indicato nella tabella degli interventi

formativi Anche la terza edizione del Master, prevista per l'a.a. 2024-2025, sarà finanziata prioritariamente con risorse interne dell'Ente e potranno accedervi circa n. 16 dipendenti.

L'Amministrazione sostiene poi l'accesso alle misure contrattuali finalizzate ad incentivare l'iscrizione e la frequenza ai percorsi di istruzione, quali i permessi studio 150 h all'anno⁶ (n. 86 domande accolte nell'anno 2023), l'aspettativa per dottorato⁷ (n. 2 domande accolte nell'anno 2023) l'aspettativa per contratto di ricerca (n. 1 domande accolte nell'anno 2023)⁸ e il congedo non retribuito per formazione (nessuna domanda presentata nell'anno 2023, n. 1 istanza accolta nel 2024)⁹.

5. Le materie comuni rivolte al personale, ai diversi ambiti e ai profili professionali

Gli interventi formativi previsti si distinguono in attività che per la loro trasversalità e/o obbligatorietà sono rivolte a tutto il personale e quelle che invece riguardano solo il personale assegnato a specifici ambiti e ruoli.

La **formazione di carattere trasversale** si articola nei seguenti interventi:

- ❖ Formazione Anticorruzione e Trasparenza
- ❖ Formazione per la sicurezza sul lavoro
- ❖ Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
- ❖ Formazione sul lavoro agile
- ❖ Formazione per lo sviluppo delle competenze digitali
- ❖ Formazione sul contrasto alla violenza di genere

Tenuto conto dei diversi profili professionali e delle diverse funzioni dell'Ente, sono previste azioni *ad hoc* per la **formazione di settore**. In particolare, il fabbisogno formativo è integrato e completato dagli interventi previsti dalla Direzione Istruzione e della Direzione Corpo Polizia Municipale, che

⁶ Art 10, L. n. 300/70 "Statuto dei lavoratori"; art. 46, "Diritto allo studio", CCNL Comparto Funzioni Locali 2019-2021, il permesso studio è un istituto di assenza retribuito pari a 150 ore all'anno (solare) per partecipare a corsi e tirocini obbligatori, svolti anche in modalità telematica, e sostenere esami necessari a conseguire titoli di studio universitari e post-universitari, di scuole di istruzione primaria, secondaria e di qualificazione professionale, statali, pareggiate o legalmente riconosciute, o comunque abilitate al rilascio di titoli di studio legali o attestati professionali riconosciuti dall'ordinamento pubblico.

⁷ Art. 51, "Altre aspettative previste da disposizioni di legge" comma 2, CCNL Comparto Funzioni Locali 2019-2021; art 28 CCNL Area Funzioni locali 2018-2018. Istituto di assenza (utile ai fini della progressione in carriera e del trattamento di quiescenza e di previdenza), retribuito o meno a seconda che il dottorato sia senza o con borsa di studio, richiedibile dai dipendenti iscritti a corsi di dottorato, in alternativa ai permessi studio 150 h annuali; non può essere richiesta da coloro che hanno già conseguito il titolo di dottore di ricerca e sono stati iscritti a corsi di dottorato per almeno un anno accademico beneficiando della presente aspettativa.

⁸ Art. 22, "Contratti di ricerca", L. 240/2010, come modificato dal D.L. 36/2022, convertito con mod. L. 79/2022, con modificazioni dalla Legge 29 giugno 2022, n. 79. - Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR 2). Istituto di assenza non retribuito previsto per i dipendenti pubblici che svolgano progetti di ricerca presso università, gli enti pubblici di ricerca e le istituzioni il cui diploma di perfezionamento scientifico è stato riconosciuto equipollente al titolo di dottore di ricerca. Trattasi di contratti di lavoro a tempo determinato, di durata biennale e rinnovabili una sola volta per ulteriori due anni.

⁹ art. 5, L. n. 53/2000; art. 47 CCNL 2019-2021 Istituto di assenza non retribuito (né computabile nell'anzianità di servizio né cumulabile con ferie, malattia e altri congedi), concedibile ai soli dipendenti con almeno 5 anni di servizio, per: il completamento della scuola dell'obbligo; il conseguimento del titolo di studio di secondo grado, del diploma universitario o della laurea; la partecipazione ad attività formative diverse da quelle organizzate o finanziate dall'Amministrazione.

elaborano annualmente una propria proposta, articolata in varie iniziative coerenti con la specificità dei rispettivi ambiti professionali.

La formazione specifica riguarda dunque principalmente:

- ❖ Formazione specifica per il personale della Direzione Corpo Polizia Municipale
- ❖ Formazione specifica per il personale della Direzione Istruzione
- ❖ Formazione diffusa su gare, appalti e società partecipate per il personale dell'Ente che svolge le relative funzioni
- ❖ Iniziative formative, organizzate dagli Ordini professionali, destinate al personale iscritto ad albi professionali
- ❖ Corsi altamente specialistici rivolti al personale che gestisce i fondi europei

Per il personale apicale (Dirigenza e Elevate Qualificazioni) sono previsti appositi interventi formativi rivolti al ruolo ricoperto e alle funzioni assegnate. In particolare, sono previste attività di formazione specifica per lo sviluppo delle competenze trasversali, per la diffusione della cultura del rispetto e del contrasto alla violenza di genere nonché, in materia di appalti, per lo svolgimento del ruolo di RUP.

Infine, per il personale dirigenziale sono previsti interventi di carattere ricorrente sulle competenze trasversali: gestione dei/delle collaboratori/trici, lavoro di gruppo e gestione del conflitto.

6. Le modalità della formazione

Approccio alla formazione

Le modalità di erogazione della formazione fino ad oggi adottate (presenza e a distanza/*e-learning*) continueranno a coesistere quali modalità ordinarie per la realizzazione dei corsi, selezionando di volta in volta la forma più funzionale e opportuna. Compatibilmente con la sostenibilità organizzativa e con gli obiettivi formativi da perseguire, saranno valorizzati quanto possibile gli interventi formativi in presenza.

Saranno anche sperimentate nuove modalità innovative per l'apprendimento e la formazione, quali, ad esempio, la metodologia in cui l'obiettivo non è quello di insegnare ma di abilitare le persone ad apprendere e trovare il proprio modo di mettere a frutto i contenuti formativi e il proprio potenziale (formazione *coaching like*); oppure il metodo di apprendimento che permette lo sviluppo delle persone tramite l'esperienza concreta (formazione *active learning*); oppure il metodo di sviluppo fondato sull'utilizzo complementare di tecniche di analisi e formazione (formazione *development center*). utilizzati principalmente per l'erogazione delle iniziative formative dedicate allo sviluppo delle competenze trasversali (*soft-skill*) riconducibili alle linee di intervento Digitalizzazione, Innovazione, Competitività e Cultura e Formazione sulle azioni del PTAP.

Per quanto riguarda la formazione a distanza, si intende mantenere e migliorare l'utilizzo della piattaforma *e-learning*. La piattaforma, infatti, alla luce dell'esperienza acquisita si è dimostrata un importante strumento a supporto dei processi di innovazione, in quanto favorisce una rapida

diffusione delle informazioni e una formazione puntuale e ricorrente delle competenze su una platea di ampie dimensioni.

È necessario mettere a fattore comune il patrimonio formativo a tutto il personale dipendente con una propria piattaforma, oppure attraverso l'evoluzione della piattaforma Syllabus, secondo le prospettive discusse nella "Comunità di pratica dei responsabili delle RU e della formazione" istituita dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

La formazione svolta da formatori e formatrici interni dell'Ente

Nell'ottica di valorizzare le risorse interne, tenuto conto anche delle previsioni del CCNL¹⁰ e delle modifiche normative intervenute nel corso del 2023¹¹, l'Amministrazione ha intenzione di proseguire e potenziare l'incentivazione del ricorso a formatori e formatrici interni, con particolare riferimento a determinate aree, come, ad esempio, quella degli appalti, per le quali il contributo del personale interno appare maggiormente funzionale e calibrato sulle esigenze delle strutture.

In attuazione del precedente piano formativo 2023-2025, sono già in corso appositi interventi formativi per il personale dipendente oggetto di una prima individuazione, che proseguiranno in tutto il triennio, in modo da fornire gli strumenti e le conoscenze per affrontare il ruolo con standard e modelli omogenei nell'Ente, rafforzando contemporaneamente la fiducia nelle proprie competenze tecniche. L'intento è di realizzare nel tempo una vera e propria comunità di formatori e formatrici, che supporti in modo strutturale il ciclo della formazione nell'Ente.

7. Strumenti di rilevazione dei risultati conseguiti

La programmazione degli interventi formativi non può prescindere dalla capacità di monitorare e valutare adeguatamente e da diversi punti di vista le azioni messe in campo: impatto sulle competenze individuali, ritorno organizzativo dell'investimento formativo, impatto sull'evoluzione culturale dell'Amministrazione. Sarà, quindi, consolidato un sistema di valutazione degli interventi formativi che non riguarderà soltanto la soddisfazione o l'apprendimento dei partecipanti, ma soprattutto la verifica dei risultati ottenuti nell'ambito della propria attività lavorativa.

Il percorso di rilevazione dell'efficacia formativa, già avviato nel 2023 con una formazione mirata e appositamente rivolta al personale delle Risorse Umane cui sono attribuite le funzioni relative alla formazione, è stato implementato in occasione della rilevazione del fabbisogno formativo 2024-2026, come già illustrato in precedenza. Sui percorsi formativi candidati dalle Direzioni saranno quindi

¹⁰ Art. 55, comma 8, CCNL Funzioni Locali del 16.11.2022, che consente agli enti di individuare personale qualificato presente all'interno dell'organico, da impiegare, durante l'orario di lavoro, come docente per i percorsi formativi di aggiornamento rivolti a tutto al personale; art. 7, comma 4, lett. af)) : in sede di contrattazione integrativa sono definiti i criteri per il riconoscimento di un incentivo economico a favore del personale utilizzato in attività di docenza, i cui oneri gravano sul fondo delle risorse decentrate.

¹¹ Art. 1, comma 14 sexies DL 44/2023 conv. L n. 74/2023: la norma prevede che, tra i contenuti necessari del Piao, le amministrazioni definiscano gli obiettivi, le risorse e le metodologie per la formazione del personale ed individuino al proprio interno personale dirigenziale e funzionari aventi competenze e conoscenze idonee per svolgere attività di formazione con risorse interne e per esercitare la funzione di docente o di tutor, per i quali sono predisposti specifici percorsi formativi. Con tale disposizione, la facoltà prevista dal contratto diviene obbligo di legge.

progettati e predisposti appositi strumenti di rilevazione dell'efficacia formativa al fine valutare l'effettivo miglioramento delle attività svolte nell'ambito di lavoro.

8. Le risorse interne ed esterne

Le risorse finanziarie interne destinate alla formazione del personale, nel triennio 2024-2026, ammontano complessivamente a **740.000 euro**, ripartite nel triennio, ulteriori risorse saranno destinate alla formazione dopo la rendicontazione delle attività riconducibili agli incentivi tecnici ai sensi dell'Art.45 del nuovo Codice degli appalti.

Le risorse iscritte nel Bilancio previsionale saranno destinate sia alle iniziative a carattere "interdirezionale", promosse dalle strutture centrali dell'organizzazione (Direzione Generale, Direzione Risorse Umane), sia a quelle a carattere "direzionale", rivolte al personale di una singola Direzione. Quest'ultime comprendono anche le quote per le iscrizioni ai corsi esterni "a catalogo" richieste dal personale dirigenziale cui sarà destinato complessivamente l'importo di **120.000 euro** nell'arco del triennio.

L'Amministrazione, inoltre, si riserva di fare ricorso ad ulteriori canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali, per l'erogazione di specifiche attività formative.

Le risorse esterne previste per alcune attività formative sono garantite da sponsorizzazioni AON S.p.a. per le annualità 2024-2025 destinati alla realizzazione del Master "Organizzazione, amministrazione e management per l'innovazione della P.A." e dai Fondi Pon metro PLUS destinati a corsi altamente specialistici (capitolo 20305: 150.000 nel 2024, 50.000 nel 2025 e 60.000 nel 2026).

Sezione 4: Monitoraggio

Sezione 4: Monitoraggio

Nella presente sezione sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio del PIAO, in attuazione dell'articolo 6 comma 3 del DL 80. La norma, convertita in legge, dispone: *“Il Piano definisce le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione degli utenti stessi mediante gli strumenti di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché le modalità di monitoraggio dei procedimenti attivati ai sensi del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198”*.

L'art. 5 del DM 132 si focalizza sul monitoraggio da strutturare dando indicazione degli strumenti a tal fine utilizzati, rispetto alle singole sezioni del documento, e dei soggetti responsabili.

Prima di descrivere gli strumenti usati per monitorare le sezioni del PIAO, è importante sottolineare che è il complessivo sistema dei controlli interni la principale fonte sistematica di monitoraggio, con il Regolamento sul sistema dei controlli interni, approvato dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 8 del 7.2.2013 e modificato da deliberazione n. 72 del 16.12.2015, le cui modalità di funzionamento sono riportate annualmente nella relazione del Sindaco alla Corte dei Conti sul funzionamento del sistema integrato dei controlli interni. In questo senso si è espressa la Corte dei Conti-Sezione Autonomie con delibera n. 16/2022 nel dettare le linee guida della relazione annuale per il 2021: *“l'adozione di un efficace sistema di controlli interni rappresenta, altresì, lo strumento migliore per rispondere alle esigenze conoscitive del decisore politico e amministrativo, nonché per soddisfare i bisogni della collettività amministrata. Attivando il processo di autovalutazione dei propri sistemi di pianificazione-programmazione e controllo, nonché dei cicli erogativi in termini di apporto quantitativo e qualitativo, l'Ente può, infatti, ottimizzare le proprie performance attraverso un articolato flusso informativo che, partendo dagli obiettivi strategici, è in grado di individuare ed alimentare gli obiettivi operativi in un quadro organizzativo più strutturato e consapevole”*.

Sezione 2. – Sottosezione 2.1 “Valore pubblico”

Il valore pubblico trova riferimento negli indirizzi e obiettivi strategici della Sezione Strategica del DUP, nella quale viene esplicitato il Programma di Mandato. Quest'ultimo è soggetto a monitoraggio in corso d'opera, oltre che in fase di metà e fine mandato, a cura della Direzione Ufficio del Sindaco. Nel 2024 si conclude il mandato amministrativo 2019/2024 ed è stato predisposto un sito web dedicato (www.esserefirenze.it) per favorire la conoscenza da parte della cittadinanza delle attività e dei progetti realizzati durante i cinque anni di fine mandato.

Inoltre, ai sensi dell'art. 4 del D.Lgs 149/2011, è predisposta e pubblicata nella rete civica del Comune la Relazione di Fine Mandato, nella quale un'ampia parte è dedicata al controllo strategico.

Inoltre, la stessa la Relazione della Performance contiene una specifica sezione “risultati in evidenza”; contenente un’illustrazione delle principali azioni realizzate; un’altra ampia sezione è dedicata al monitoraggio dei risultati raggiunti sul fronte del gradimento da parte dell’utenza di molti servizi offerti. Rispetto alla parte strategica del DUP, i principali documenti di monitoraggio sono rappresentati dalle verifiche sul suo Stato di attuazione, come previsto dal punto 4.2, lett. a) all. 4/1 al d.lgs. 118/2011; esse vengono effettuate al 30 giugno – quella intermedia – e al 31 dicembre quella finale, coinvolgendo tutte le Direzioni dell’Ente. Il documento di monitoraggio al 31 dicembre viene approvato insieme al rendiconto di gestione mentre quello al 30 giugno viene approvato in occasione dell’approvazione/aggiornamento del nuovo DUP. Viene coordinato dal Servizio Pianificazione Controllo e Statistica e pubblicato in rete civica.

Si evidenzia, inoltre, che ogni anno, nell’ambito della Sezione Strategica del DUP, viene aggiornata la parte specificamente dedicata al BES (Benessere equo e sostenibile) . Questa parte riconduce indicatori di benessere alle politiche dell’Ente; benché nello schema tipo del Piao si espliciti che gli indicatori di outcome/impatti, anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile e ai Sustainable Development Goals dell’Agenda ONU 2030 non si applichino ai Comuni, essa è certamente di rilievo per il monitoraggio del valore pubblico. Infatti, offre utili elementi per la valutazione degli impatti. Ogni anno viene illustrato l’andamento di questi indicatori monitorandone le fonti e i valori, a cura del Servizio Pianificazione, Controllo e Statistica.

Il monitoraggio del valore pubblico è altresì effettuato a cascata attraverso il monitoraggio degli obiettivi di performance nel contesto dell’albero della performance che dalle strategie e dagli obiettivi strategici si ramifica fino agli obiettivi gestionali attraverso uno stretto collegamento.

Sezione 2. - Sottosezione 2.2 “Performance”

Come disposto dall’art 5 del DM 24 giugno 2022, il monitoraggio è effettuato secondo le modalità stabilite negli articoli 6 e 10 comma 1 lett. b) del D.Lgs. 150/2009 e quindi anche attraverso la Relazione della Performance, redatta a cura del Servizio Pianificazione Controllo e Statistica e presentato dal Direttore Generale alla Giunta per la sua approvazione. La Relazione monitora la performance individuale e organizzativa e riporta i risultati complessivamente raggiunti dall’Ente, nonché gli esiti delle indagini di gradimento sulla qualità dei Servizi erogati. La maggior parte delle indagini sono effettuate dal Servizio Pianificazione, Controllo e Statistica su richiesta delle varie Direzioni e i risultati vengono pubblicati sui bollettini mensili dell’Ufficio Statistica, previo consenso del Servizio committente e resi disponibili in rete civica. Dal 2021 si è incrementato il numero delle indagini svolte, con risultati complessivi che hanno avuto un riscontro di gradimento molto elevato, avendo mediamente più del 70% dei partecipanti dato giudizi positivi o molto positivi. L’esito delle principali indagini di gradimento confluisce nella valutazione della performance organizzativa.

Sezione 2. Sottosezioni 2.3 “rischi corruttivi e trasparenza”

Il monitoraggio avviene secondo le indicazioni di ANAC e nelle modalità descritte nella sottosezione 2.3.

Sezione 3 “Organizzazione e Capitale Umano”

Per la Sezione Organizzazione e capitale umano il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance è effettuato su base triennale dal Nucleo di Valutazione.