



# Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027

*Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 89 del 14.03.2025*

*Modificato con deliberazione di Giunta Comunale n. 239 del 10.06.2025*

*Modificato con deliberazione di Giunta Comunale n. 448 del 18.11.2025*

## 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. 49
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	pag. 63
Sezione 3: Organizzazione e capitale umano	pag. 199
3.1 Struttura organizzativa	pag. 200
3.2 Organizzazione del lavoro agile	pag. 214
3.3.1 Piano triennale dei fabbisogni di personale	pag. 236
3.3.2 Le strategie formative per il personale	pag. 266
Sezione 4: Monitoraggio	pag. 289

### Allegati

- 2.2.A - obiettivi di sviluppo e miglioramento*
- 2.2.B - schede servizio*
- 2.2.C - albero performance 2025*
- 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*

## Versioni e modifiche

Versione	Principali modifiche
D.G.C. n. 239 del 10.06.2025	-modificato par. 3.3.1 “Piano triennale dei fabbisogni di personale” -modificati all. 2.2.A, 2.2.B e 2.2.C per variazioni obiettivi e loro allineamento alla nuova mesostruttura approvata con DD 2117/25
D.G.C. n. 448 del 18.11.2025	-modificato par. 2.3 “Rischi corruttivi e trasparenza” -modificato par. 3.3.1 “Piano triennale dei fabbisogni di personale” -modificato par. 3.3.2 “Le strategie formative per il personale” -modificati all. 2.2.A, 2.2.B e 2.2.C per variazioni obiettivi e all. 2.2.E “SMVP e relativi allegati”

## 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”*.

Il termine di adozione annuale del PIAO, ordinariamente stabilito al 31 gennaio di ogni anno a scorriamento, è differito, ai sensi dell'art. 8 c.2 del DM n.132 del 30 giugno 2022, di trenta giorni successivi a quello di approvazione dei bilanci in caso di differimento del termine previsto a legislazione vigente per l'approvazione dei bilanci di previsione. Come precisato dal Presidente dell'ANAC nel comunicato del 30 gennaio 2025, per i soli Enti locali il termine ultimo per l'approvazione del PIAO è fissato al 30 marzo 2025 a seguito del differimento del termine di adozione del bilancio 2025-27 al 28 febbraio 2025 (decreto del Ministro dell'Interno del 24 dicembre 2024). Ad oggi, dunque, salve eventuali proroghe ulteriori, il termine è quello del 30 marzo 2025.

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.”*

Il PIAO del Comune di Firenze 2025-2027, 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 presenti nella sezione 2 sono orientati, infatti, 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 primo luogo nel Programma di mandato 2024-2029 *“Firenze*

2029, *la città al plurale*” 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 individuate sempre nella stessa sezione 2 sono funzionali alla creazione di valore pubblico, mirando a proteggerlo. Il capitale umano e la macchina amministrativa con la sua articolata organizzazione strutturale come indicati nella sezione 3 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 parti del documento, non è più oggetto di singoli piani frammentati ma si unifica e si integra nel PIAO. Il DUP, il bilancio di previsione e il piano esecutivo di gestione 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/sotto-sezione è stato definito il contenuto e il contributo atteso dagli uffici.

Il PIAO 2025-2027 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

<b>Denominazione</b>	<i>Comune di Firenze</i>
<b>Sede legale</b>	<i>Palazzo Vecchio - Piazza della Signoria - 50122 - Firenze</i>
<b>Indirizzo PEC inserito nell'Indice delle Amministrazioni Pubbliche (IPA)</b>	<i>protocollo@pec.comune.fi.it</i>
<b>Contatto telefonico</b>	<i>Contact center 055055</i>
<b>P.IVA / C.F.</b>	<i>Partita IVA: 01307110484</i>
<b>Sito web istituzionale</b>	<i><a href="https://www.comune.fi.it">https://www.comune.fi.it</a></i>
<b>Personale in servizio al 31.12.2024</b>	<i>n. 4.085</i>
<b>Popolazione residente al 31.12.2024</b>	<i>365.756</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.

- ***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 iniziative mirate alla semplificazione e alla reingegnerizzazione delle procedure, in conformità alle misure previste dall'Agenda Semplificazione e dall'Agenda Digitale.

### 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*”. Questo concetto è uscito rafforzato dalle politiche di gestione del PNRR che hanno reso ancora più impellente per le Pubbliche Amministrazioni l’uso di obiettivi finalizzati a generare impatti e l’utilizzo di indicatori volti a misurarli. L’obiettivo è orientarle 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. Pertanto, anche per gli Enti Locali il valore pubblico rappresenta il fine ultimo della propria azione, pur nella consapevolezza della complessità del contesto in cui l’Ente agisce e della natura del valore pubblico stesso, che risulta influenzato da molteplici concuse esterne. Gli Enti territoriali possono quindi contribuire a generare valore pubblico attraverso azioni strategiche e scelte mirate, capaci di incidere positivamente sul benessere della collettività, in relazione alle molteplici funzioni e competenze che contraddistinguono l’azione comunale.

Nell’ambito di questo contesto di riferimento, il Comune di Firenze partecipa, tra l’altro, al progetto “*Ask Public Value - Costruire insieme Valore Pubblico: la sfida degli obiettivi e degli indicatori comuni*” coordinato dal Dipartimento della Funzione Pubblica e avviato a fine ottobre 2024 che vede la partecipazione di ben 15 Regioni, 4 Province, 10 Città metropolitane e 16 Comuni. Riportiamo sotto, a partire dalle prime esperienze del progetto, una rappresentazione basata sul framework della “*Piramide del Valore Pubblico*” (Enrico Deidda Gagliardo, 2002, 2014, 2015, 2019, 2021, 2022)<sup>1</sup>, che sintetizza con chiarezza e precisione la logica di sistema del PIAO, con il valore pubblico come elemento di integrazione.

---

<sup>1</sup> Cf. introduzione del Prof. Enrico Deidda Gagliardo, docente universitario ed esperto Formez, nell’ambito della presentazione del progetto Ask “*Strumenti per la pianificazione e il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori di valore pubblico*” – Innovation Lab del 31/10/24



La piramide, che al vertice riporta la generazione di benessere nella comunità amministrata, nelle sue molteplici sfaccettature, si basa sulle condizioni abilitanti del valore pubblico ovvero organizzazione e capitale umano rappresentate da: struttura organizzativa (sezione 3.1 del PIAO), organizzazione del lavoro agile (sezione 3.2), piano triennale del fabbisogno del personale (sezione 3.3.1) e strategie formative del personale (sezione 3.3.2). Alla base, lo stato di salute dell’Ente con le dimensioni finanziaria e organizzativa che confluiscano nella performance organizzativa di Ente; seguono l’insieme delle performance individuali rappresentate dal contributo dei dipendenti al raggiungimento degli obiettivi assegnati attraverso obiettivi individuali e/o di gruppo, e/o legati a progetti/servizi e attraverso competenze/comportamenti messi in atto. Più al centro della piramide l’area dedicata alla programmazione che rappresenta la leva per la creazione del valore pubblico (sezione 2.2) mentre la parte di cui all’analisi dei rischi e trasparenza (sezione 2.3) ne è elemento di protezione.

Gli **obiettivi di valore pubblico** di questa Amministrazione corrispondono agli obiettivi strategici contenuti nella sezione prima del DUP 2025-2029 (parte strategica) in coerenza con le Linee Programmatiche di Mandato, che hanno sviluppato il programma elettorale *“Firenze al plurale. Tante idee, una città”*, presentato alle elezioni amministrative dell’8 e 9 giugno 2024. Obiettivi che vogliono dare risposta ai bisogni del territorio, come emersi anche da un’analisi del contesto di riferimento cui si rinvia<sup>2</sup>.

Le linee programmatiche sono strutturate in cinque indirizzi strategici, a loro volta articolati in diciannove obiettivi strategici da realizzare nell’arco del mandato 2025-2029, ripresi poi nel DUP.

<sup>2</sup> Cf. sezione strategica del Dup 2025-2027 <https://www.comune.fi.it/pagina/dup>

Gli *indirizzi strategici* rappresentano tutte le aree tematiche di azione dell'Amministrazione, 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).

Si riporta, pertanto, una rappresentazione tabellare degli **obiettivi strategici di valore pubblico**, che si estendono nei cinque anni dell'attuale mandato amministrativo, nel contesto dei cinque indirizzi strategici di mandato. Le modalità attuative di tali obiettivi sono individuate nella Sezione Operativa del DUP per il triennio 2025-2027. Molti degli obiettivi strategici sono ripartiti su più missioni di bilancio, come riportato nel Volume 1 – paragrafo 1.3 della Sezione Strategica del DUP.

INDIRIZZO STRATEGICO	
OBIETTIVI STRATEGICI	
<b>1</b>	<b>FIRENZE GIUSTA</b>
<b>01.01</b>	Garantire il diritto all'abitare e attuare un grande piano pubblico per la casa
<b>01.02</b>	Promuovere la formazione e il lavoro di qualità
<b>01.03</b>	Prendersi cura di chi ha bisogno per non lasciare indietro nessuno
<b>2</b>	<b>FIRENZE FUTURA</b>
<b>02.01</b>	Amministrare la città guardando avanti, favorendo innovazione e partecipazione
<b>02.02</b>	Tutelare il commercio di quartiere e favorire le relazioni sociali
<b>02.03</b>	Tutelare la cultura e il patrimonio Unesco per la città di domani
<b>3</b>	<b>FIRENZE SICURA</b>
<b>03.01</b>	Rendere la città più sicura
<b>03.02</b>	Riqualificare strade e piazze per renderle più sicure
<b>4</b>	<b>FIRENZE SOSTENIBILE</b>
<b>04.01</b>	Completare il sistema di trasporto tramviario e ferroviario
<b>04.02</b>	Rafforzare la mobilità sostenibile
<b>04.03</b>	Rendere Firenze una città ancora più green
<b>04.04</b>	Un nuovo modello di gestione dei servizi pubblici locali: la multiutility
<b>5</b>	<b>FIRENZE PER TUTTI</b>
<b>05.01</b>	Potenziare i servizi per prima infanzia e infanzia
<b>05.02</b>	Migliorare i servizi di supporto alla scuola, renderla più inclusiva e rafforzare il benessere
<b>05.03</b>	Investire nell'edilizia scolastica
<b>05.04</b>	Garantire lo sport per tutti e completare i grandi impianti
<b>05.05</b>	Rendere la città a misura di studente
<b>05.06</b>	Assicurare un turismo sostenibile
<b>05.07</b>	Lavorare per una Firenze paritaria e integrata

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 dei 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 e di sostenibilità, puntando a investimenti per energia pulita, mobilità sostenibile e sostenibilità economica, sociale ed ecologica. Si rimanda, pertanto, alla Sezione strategica del DUP per l’illustrazione dettagliata delle priorità politiche dell’Ente nell’ambito dei 5 indirizzi strategici e allo specifico paragrafo 1.1.2 “BES, Agenda 2030 e gli impatti del PNRR”, contenuto 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.

Segue per obiettivo strategico, quale obiettivo di valore pubblico, l’associazione con uno o più indicatori di valore pubblico, che saranno monitorati sia nell’ambito del presente documento che negli ulteriori documenti di rendicontazione dell’Ente (Stato attuazione DUP, verifica finale PIAO e performance di Ente), con l’intento di dare risposta alle 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?*

Si tratta di una prima batteria di indicatori che potranno essere implementati in un successivo momento, anche alla luce di eventuali mutamenti del contesto e di diverse indicazioni operative che potranno arrivare dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

## Indirizzo strategico 1 “GIUSTA”

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>1.1 Garantire il diritto all’abitare e attuare un grande piano pubblico per la casa</b>
-------------------------------	--

Indicatori:	Target / andamento atteso	Note
-------------	---------------------------	------

<i>ERP - Piano pubblico per la casa: n. assegnazioni da graduatoria ordinaria</i>	1.000 assegnazioni in 5 anni	
<i>ERP - Piano pubblico per la casa: n. alloggi di risulta ristrutturati</i>	1.000 alloggi di risulta ristrutturati in 5 anni	
<i>Contributo al canone di locazione: n. nuclei familiari beneficiari</i>	2.500 nuclei familiari/anno beneficiari	
<i>Attivazione di Student Housing e Senior Housing in materia di housing sociale come previsto nel nuovo Piano Strutturale e Piano Operativo.</i>	$\geq 30\%$	-la finalità è garantire il diritto all'abitare a diverse ed ulteriori categorie/gruppi di persone -la % include Student e Senior Housing e si calcola rispetto a tutti gli interventi di social housing previsti dal nuovo POC
<i>Area Unesco: controllo residenze nel centro storico: % residenze fittizie accertate / totale accertamenti effettuati nel centro storico</i>	$\geq 50\%$ (annuale)	

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>1.3 Prendersi cura di chi ha bisogno per non lasciare indietro nessuno</b>
-------------------------------	---

Indicatori:	Target / andamento atteso	Ultimo dato disponibile	Note
<i>Progetti sulla disabilità (con Società della Salute):</i> a) n. persone con progetti di inclusione e accompagnamento al lavoro attivati b) n. persone beneficiarie di progetti per il “Durante di noi” e “Dopo di noi” c) n. persone con progetti di vita indipendente attivati	a) 150 b) 55 c) 200		
<i>Progetti per gli anziani (con Società della Salute):</i> a) n. anziani assistiti in assistenza domiciliare	a) 950		- Il servizio di assistenza domiciliare è multiutenza, con una prevalenza di anziani - Il dato target è riferito ai soli anziani
<i>Progetti sulla marginalità e l'inclusione sociale:</i> a) n. persone accolte presso strutture di accoglienza	a) 600		

<b>Progetti per i minori:</b> <b>a) n. minori beneficiari del servizio educativo domiciliare</b>	a) 650		
---	--------	--	--

## Indirizzo strategico 2 “FUTURA”

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>2.1 Amministrare la città guardando avanti, favorendo innovazione e partecipazione</b>
-------------------------------	---

Indicatori:	Target / andamento atteso	Ultimi dati disponibili	Note
<b>Digitale: media accessi giornalieri alla rete wi-fi</b>	23.000	28.095 (2024) 23.761 (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La disponibilità di connettività alla rete Internet presso uffici pubblici e altri luoghi pubblici, oltre ad adempiere ad un obbligo normativo, costituisce un importante servizio offerto a cittadini, turisti e city user, a cui viene consentito un accesso gratuito a risorse digitali</li> </ul>
<b>Digitale: n. accessi ai servizi digitali</b>	500.000	513.809 (2024) 482.008 (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'erogazione dei servizi in modalità digitale oltre ad adempiere ad un obbligo normativo, costituisce un importante potenziamento dell'offerta a cittadini, professionisti ed imprese, che possono fruire dei servizi dell'Ente in modo autonomo e totalmente svincolato dagli orari e dalle disponibilità degli sportelli fisici degli uffici comunali</li> <li>- Si evidenzia che l'accesso ai servizi digitali ha avuto un incremento molto rilevante dopo il Covid (nel 2021 Silfi ha registrato un +340% di accessi con SPID ai servizi digitali</li> </ul>

			<p>complessivamente presenti sul loro portale rispetto al 2020), per poi stabilizzarsi negli anni successivi, che hanno registrato incrementi molto minori. È da ritenere, quindi, che gli attuali numeri siano destinati a restare tendenzialmente stabili, tenuto anche conto del livello di servizi digitali offerti ormai raggiunto</p>
<b><i>Digitale: n. accessi alla rete civica</i></b>	2.400.00	<p>2.567.711 (2024)</p> <p>2.430.591 (2023)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La rete civica è, oramai, non solo un portale informativo, ma uno strumento indispensabile per garantire a cittadini, professionisti ed imprese l'accesso alla comunicazione istituzionale, la trasparenza dell'azione amministrativa dell'Ente e l'accesso ai servizi offerti</li> <li>- Gli accessi alla rete civica, dopo un forte incremento negli anni della pandemia, si sono stabiliti negli anni successivi. È da ritenere, quindi, che gli attuali numeri siano destinati a restare tendenzialmente stabili, tenuto anche conto del livello di servizi digitali offerti ormai raggiunto</li> </ul>
<b><i>Digitale: gradimento dei servizi digitali</i></b>	4/5	<p>4,75/5 (2024)</p> <p>4,67/5(2023)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le indagini di customer satisfaction oltre ad essere ad un obbligo normativo, costituiscono un momento importante di confronto con i destinatari delle politiche di trasformazione digitale implementate, oltre che di verifica della loro efficacia nel migliorare la vita di cittadini, professionisti ed imprese</li> </ul>

			<p>- L'indicatore è la media di tutti i servizi per i quali è giunta almeno una valutazione degli utenti su base volontaria, comunicata dall'Ufficio Statistica</p>
--	--	--	---

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>2.2 Tutelare il commercio di quartiere e favorire le relazioni sociali</b>
-------------------------------	---

Indicatori:	Target / andamento atteso	Ultimo dato disponibile	Note
<b>Tutela attività commerciali:</b> <i>n. strade coinvolte dal piano di tutela</i>	In aumento	42 (novembre 2024)	
<b>n. Centri commerciali naturali riconosciuti dal Comune.</b>	In aumento	38 (2024)	

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>2.3 Tutelare la Cultura e il patrimonio UNESCO per la città di domani</b>
-------------------------------	--

Indicatori:	Target / andamento atteso	Ultimo dato disponibile	Note
<b>Progetto Firenze Card: sviluppo nuove card telematiche digitali</b>	In aumento	<i>Firenze card</i> (include 65 siti culturali con validità 3 giorni + 2 con Restart)	- L'obiettivo è quello di affiancare alla Firenze Card, altre 1-2 card per la creazione di percorsi tematici dedicati, che valorizzino istituti, musei e luoghi già inclusi nel circuito, offrendo così ai visitatori l'opportunità di scoprire siti insoliti accomunati da un filo conduttore, in linea con le strategie di sviluppo del turismo.
<b>Musei civici: realizzazione nuovo sito tematico</b>	SI	Pagina web all'interno del sito tematico	- La finalità è raccogliere in un unico sito tutte le informazioni e la biglietteria on line per

		Cultura con info e biglietteria difficili da gestire e rappresentare	<p>promuovere al meglio i musei civici fiorentini in linea con gli altri musei nazionali e per facilitare l'accesso ai fruitori che troveranno tutte le info in un unico luogo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rafforzamento della brand identity dei musei civici e creazione di valore innovativo per il pubblico e per la città</li> </ul>
<i>Archivio storico: favorire la sua conoscenza con aperture domenicali mensili</i>	12 aperture domenicali		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progetto per avviare una volta al mese, la prima domenica del mese, l'apertura dell'archivio storico per far conoscere questo luogo di cultura alla cittadinanza</li> <li>- L'obiettivo sarà realizzato con personale interno, allo studio nel 2025 la fattibilità e l'eventuale avvio</li> <li>- Il valore pubblico è la possibilità di far conoscere un luogo alla cittadinanza grazie anche alla promozione che attualmente ha la domenica metropolitana che permette, visite ed aperture speciali la prima domenica del mese per residenti dell'area metropolitana.</li> </ul>
<i>Calcio storico: realizzazione del nuovo museo del Calcio Storico</i>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progetto per avviare la progettazione mediante uno studio di fattibilità avente ad oggetto l'istituzione di una fondazione dedicata alla promozione del movimento legato al Calcio Storico che avrà l'obiettivo di apertura del museo del calcio storico</li> </ul>

## Indirizzo strategico 3 “SICURA”

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>3.1 Rendere la città più sicura</b>		
Indicatori:	Target / andamento atteso	Ultimo dato disponibile	Note
<b>PM: n. unità effettive garantite sul territorio</b>	In aumento	597 agenti sul territorio al 31.12.24	

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>3.2 Riqualificare strade e piazze per renderle più sicure</b>		
-------------------------------	--	--	--

Indicatori:	Target / andamento atteso	Ultimo dato disponibile	Note
<b>Incidenti: n. incidenti</b>	In diminuzione	3.140 (al 31.12.2024) 3.686 (al 31.12.2023)	
<b>Incidenti: n. incidenti con feriti</b>	In diminuzione	2.275 (al 31.12.2024) 2.514 (al 31.12.2023)	
<b>Incidenti: mortalità per incidenti di trasporto ogni 10.000 abitanti</b>	0,3	0,41 (2023)	
<b>Vie e piazze: km di strade e marciapiedi riqualificati</b>	Strade: 40 km annui Marciapiedi: 15 km annui	36 km strade (2022) 12 km marciapiedi (2022)	
<b>Global service: numero interventi manutentivi in global service</b>	9.000 annui	7.667 (2022)	

## Indirizzo strategico 4 “SOSTENIBILE”

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>4.1 Completare il sistema di trasporto tramviario e ferroviario</b>
-------------------------------	--

Indicatori:	Target / andamento atteso	Ultimo dato disponibile	Note
<b>Tramvia: km complessivi di rete</b>	26,5 a fine mandato	16,8 (2023)	
<b>Tramvia: n. passeggeri annui</b>	45 milioni (a fine mandato)	35.041.611 (2023)	
<b>Tramvia: posti x km in linea annui offerti</b>	900 milioni (a fine mandato)	657.179.776 (2023)	
<b>Tramvia: riduzione CO2 immessa nell'atmosfera (tonnellate)</b>	- 18.300 tonnellate/anno (a fine mandato)	-14.300 tonnellate/anno (2023)	

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>4.2 Rafforzare la mobilità sostenibile</b>
----------------------------------	---

Indicatori:	Target / andamento atteso	Ultimo dato disponibile	Note
<b>TPL: posti-km annui offerti dal sistema di trasporto pubblico urbano ferro-gomma (ambito Urbano Firenze)</b>	2.830 milioni (a fine mandato)	2.589 milioni (2023)	
<b>TPL: utenti annui del sistema di trasporto pubblico urbano ferro-gomma (ambito Urbano Firenze)</b>	120 milioni (a fine mandato)	114.622.448 (2023)	
<b>CICLABILITA': densità dei percorsi ciclabili (Km di percorsi ciclabili per 1 kmq)</b>	1,25 (a fine mandato)	1,13 (2022)	
<b>CICLABILITA': biciclette in sharing (ogni 1.000 abitanti)</b>	10 (a fine mandato)	8 (2023)	
<b>MOBILITA' ELETTRICA: n. ricariche elettriche ogni 1.000 abitanti</b>	1,60 (a fine mandato)	1,14 (2023)	
<b>PARCHEGGI: n. posti auto in aree di parcheggi interrate e di superficie</b>	9.100 a fine mandato	8.620 (2023)	

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>4.3 Rendere Firenze una città ancora più "green"</b>
-------------------------------	---

Indicatori:	Target / andamento atteso	Ultimo dato disponibile	Note
<b>Verde: disponibilità di verde urbano (mq verde urbano per abitante) -indicatore BES 10.8</b>	25	24 (2023)	
<b>Verde: patrimonio arboreo</b>	82.000	79.158 (2024)	
<b>Verde: trasformazioni di suoli da impermeabili a permeabili</b>	10.000 mq	/	

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>4.4 Un nuovo modello di gestione dei servizi pubblici locali – la Multiutility</b>
-------------------------------	---

Indicatori:	Target / andamento atteso	Ultimo dato disponibile	Note
<b>Rifiuti: % raccolta differenziata – indicatore BES 10.16</b>	62%	55,4 (2023)	

## Indirizzo strategico 5 “PER TUTTI”

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>5.1 Potenziare i servizi per prima infanzia e infanzia</b>
-------------------------------	---

Indicatori:	Target / andamento atteso	Ultimo dato disponibile	Note
<b>Aumento della % di bambini 0-2 che usufruiscono dei servizi educativi di tutta l'offerta pubblica e privata sul totale dei bambini/e residenti</b>	<b>&gt;= 68%</b>	<b>59%</b> (anno 2024: 3.960/6.716)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nel 2024 sono disponibili 3.960 posti mentre nel 2025 si prevede un incremento a circa 4.000 posti</li> <li>- Il numero di nuovi nati, stimato tra 6.600 e 4.600 nel periodo 2026-2027, influenzera la domanda di servizi</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- E' importante considerare la variabilità legata ai dati anagrafici, con un trend demografico in diminuzione</li> </ul>
<i>Aumento del numero di occasioni educative rivolte a bambini/e 0-6 anni e alle loro famiglie in contesti outdoor urbani, per promuovere benessere e conoscenza del territorio.</i>	<b>&gt;= 90</b>	83	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il riferimento è al progetto Pollicino verde che si rivolge ogni anno a circa 2.000 famiglie</li> </ul>

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>5.2 Migliorare i servizi di supporto alla scuola, renderla più inclusiva e rafforzare il benessere</b>
-------------------------------	---

Indicatori:	Target / andamento atteso	Ultimo dato disponibile	Note
<i>Aumento della % di partecipanti ai progetti di educazione alimentare rispetto al totale degli alunni e delle alunne che usufruiscono della refezione scolastica</i>	<b>&gt;= 16%</b>	10,75% (a.s. 2023/24: 2.000/18.600)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il tema della corretta alimentazione e della lotta agli sprechi è sempre più attuale ed importante e pertanto l'Amministrazione propone progetti di educazione alimentare per la sensibilizzazione ad una corretta alimentazione, alla lotta agli sprechi e alla sostenibilità ambientale;</li> <li>- Il target è riferito ai bambini/e delle scuole di infanzia (comunale e statale), primaria e secondaria di primo grado che usufruiscono della mensa;</li> <li>- La finalità è incrementare, progressivamente per ogni anno scolastico, le iniziative sul tema all'interno dei progetti delle Chiavi della Città, coinvolgendo più scuole</li> </ul>
<i>Mantenimento della qualità delle proposte educative (tra le quali Le Chiavi della Città):</i>	<b>&gt;= 87%</b>	87% (a.s 2024/25: 525/598)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'indicatore vuole esprimere l'obiettivo di mantenere e, possibilmente, implementare</li> </ul>

<i>numero progetti educativi attivati /numero progetti educativi proposti</i>			durante il mandato l'ottimo gradimento delle proposte educative dell'amministrazione comunale (Progetti de "Le Chiavi della Città + progetti extra Chiavi)
---	--	--	--

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>5.3 Investire nell'edilizia scolastica</b>
-------------------------------	---

Indicatori:	Target / andamento atteso	Ultimo dato disponibile	Note
<i>N. scuole e asili nido globalmente riqualificati</i>	30 (a fine mandato)	/	

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>5.4 Garantire lo sport per tutti e completare i grandi impianti sportivi</b>
-------------------------------	---

Indicatori:	Target / andamento atteso	Ultimo dato disponibile	Note
<i>N. impianti sportivi globalmente riqualificati e di nuova realizzazione</i>	15 (a fine mandato)	/	
<i>Pratica sportiva: n. beneficiari iniziative sostegno economico</i>	In aumento	<i>1.423 buoni sport (a. 2023-24: 250.000€ stanziamento)</i>	- Si ipotizza di aumentare in funzione dello stanziamento e diversificare i criteri per attribuire il beneficio

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>5.5 Rendere la città a misura di studente</b>
-------------------------------	--

Indicatori:	Target / andamento atteso	Ultimo dato disponibile	Note
<i>Studentati: n. nuovi posti alloggio pubblici (San Salvi e Lupi di Toscana)</i>	144 (a fine mandato)	/	

<i>Agevolazioni: n. annuo abbonamenti TPL agevolato agli studenti universitari</i>	18.000 (a fine mandato)	17.800 (2024)	
--	-------------------------------	------------------	--

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>5.6 Assicurare un turismo sostenibile</b>
----------------------------------	--

Indicatori:	Target / andamento atteso	Ultimo dato disponibile	Note
<b>“Turismo sostenibile &amp; città vivibile”: attuazione delle misure di cui all’atto di indirizzo approvato con DGC n. 487/24, implementazione e monitoraggio delle 10 misure individuali</b>	si	/	

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>5.7 Lavorare per una Firenze paritaria e integrata</b>
----------------------------------	---

Indicatori:	Target / andamento atteso	Ultimo dato disponibile	Note
<b>Minori stranieri: n. domande di riconoscimento della cittadinanza onoraria da parte dei minori stranieri residenti sulla base dello ius scholae</b>	$\geq 1.000$	/	

## 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.<sup>1</sup>

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”.<sup>2</sup>

Le Azioni Positive, pertanto, non si limitano ad essere *solo* uno strumento per il superamento della disparità di genere, ma hanno la finalità di prevenire e tutelare contro ogni altro tipo di discriminazione, diretta e indiretta, 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 delle Pubbliche Amministrazioni per porsi come datori di lavoro esemplari.

L'inclusione del PTAP tra i documenti di programmazione assorbiti dal PIAO,<sup>3</sup> 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 2025-2027, come parte di un insieme di interventi strategici inseriti nella visione di sviluppo dell'organizzazione, che garantisca l'efficacia e

---

<sup>1</sup> D.lgs. 198/2006, art.48.

<sup>2</sup> D.lgs 165/2001, art.7.

<sup>3</sup> DPR 81/2022, art.1, c.1, lett.f).

l'efficienza amministrativa in considerazione della valorizzazione del personale dipendente 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

La definizione degli obiettivi e delle azioni per il triennio 2025-2027 si pone in una linea di continuità con i precedenti PIAO, attraverso il consolidamento e l'evoluzione delle azioni già intraprese, tenendo conto degli indirizzi della nuova Amministrazione insediatasi e nel contesto del quadro normativo al tempo vigente. Tra queste, si segnala in particolare la 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 dipendente, 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”*<sup>4</sup>.

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);<sup>5</sup>
- la Consigliera di Parità territorialmente competente<sup>6</sup>, a cui i dipendenti possono fare ricorso in caso di discriminazioni legate al genere (i contatti sono reperibili nell'apposita pagina

---

<sup>4</sup> Direttiva del 23 novembre 2023.

<sup>5</sup> Il CUG ha rilasciato parere positivo definitivo (Prot. n. 50311 del 07.02.2025).

<sup>6</sup> La Consigliera di parità della Città Metropolitana ha espresso parere positivo (Prot. n. 65000 del 18.02.2025).

dedicata al CUG, all'interno nel Portale Risorse Umane, tramite il link alla pagina della Consigliera di parità della Città Metropolitana).

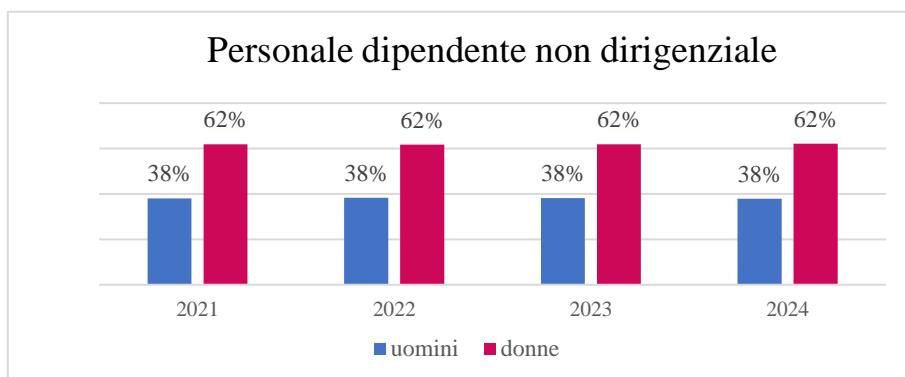
In particolare, le azioni e le misure attuative indicate sono espressione di una fattiva collaborazione tra la Direzione Risorse Umane e il Comitato Unico di Garanzia in attuazione del principio di collaborazione sancito dal *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi* del Comune (ROUS).

## 1. Analisi e monitoraggio

### Analisi dei dati del personale dipendente del Comune di Firenze

#### Distribuzione di genere

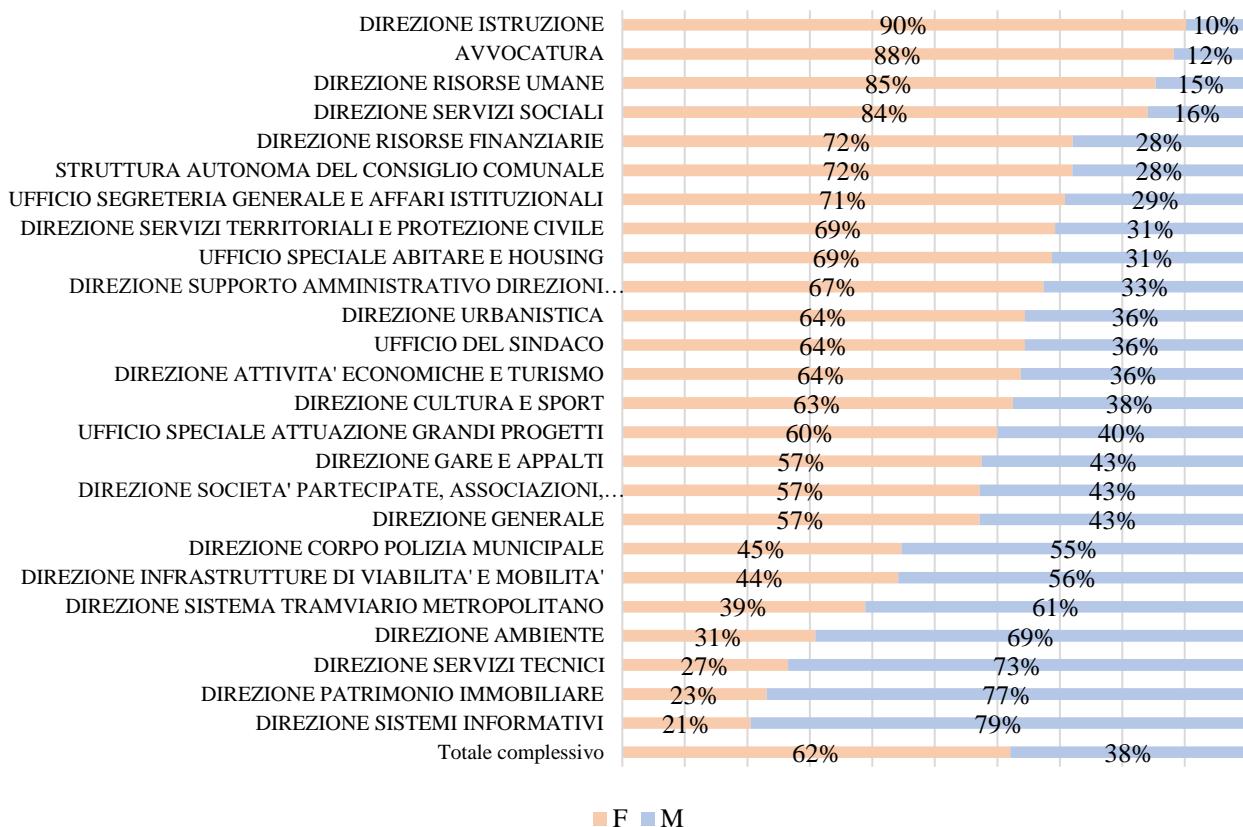
Come evidenziato dal grafico sottostante, il genere nettamente prevalente nel Comune di Firenze è quello femminile. In linea con la tendenza degli ultimi anni, anche nel 2024 le donne risultano essere il 62% del totale del **personale dipendente non dirigenziale**, mentre gli uomini rappresentano solo il 38%.



*Fonte: Relazioni CUG (personale non dirigenziale a tempo indeterminato e determinato); per annualità 2024 dati amministrazione al 31.12.2024.*

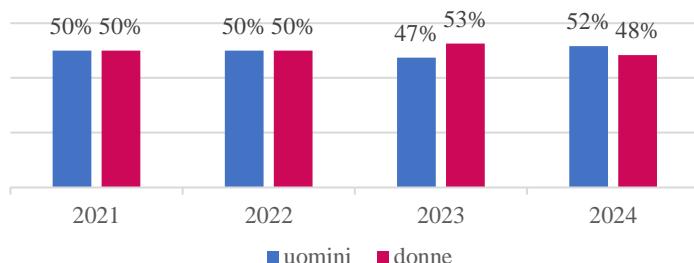
La disparità di genere è particolarmente evidente in alcune **Direzioni**, soprattutto laddove sono presenti quei profili professionali che risultano tradizionalmente a forte presenza maschile o femminile, come rappresentato nel grafico sottostante. Ad esempio, nei profili afferenti ai servizi educativi, 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.

## Distribuzione di genere del personale dipendente nelle singole Direzioni/Uffici speciali



Fonte: dati Direzione Risorse Umane su tutto il personale dipendente del Comune (dirigenziale e non dirigenziale, a tempo indeterminato e determinato) al 31.12.2024.

### Personale dipendente di livello dirigenziale

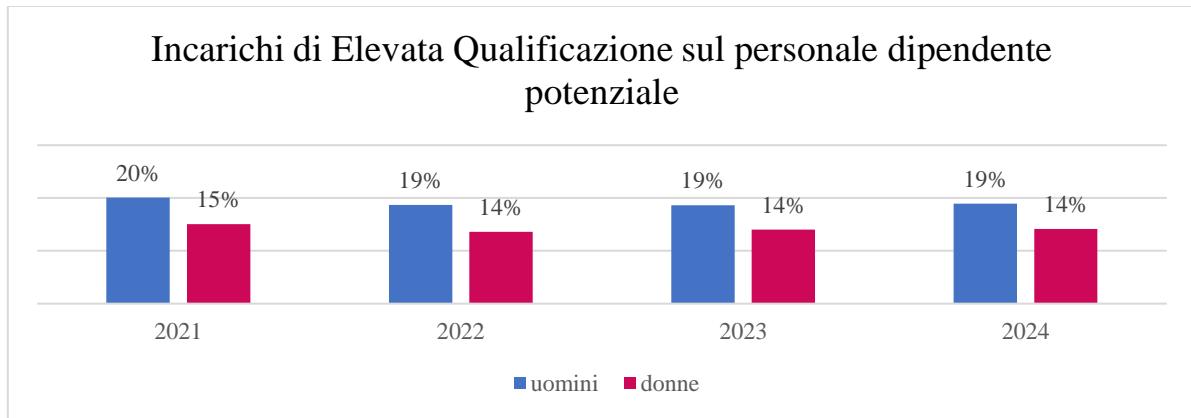


Fonte: Relazioni CUG (personale dirigenziale) per annualità 2024  
dati Direzione Risorse Umane

Il disequilibrio diminuisce invece sostanzialmente quando si guarda la distribuzione di genere nelle posizioni apicali. Per quanto riguarda **il personale dipendente di livello dirigenziale** (grafico a fianco), la distribuzione di genere risulta infatti molto equilibrata, a leggera prevalenza maschile.

Nel caso delle **Elevate Qualificazioni** (EQ), a conclusione del 2024, 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 EQ donne rispetto agli uomini, nel 2024 solo il 14%

dei Funzionari donna ha un incarico di Elevata Qualificazione, contro il 19% degli uomini appartenenti alla stessa area. Come evidenziato nel grafico di sotto, anche questa tendenza risulta essere piuttosto stabile negli ultimi quattro anni.



*Fonte: dati Direzione Risorse Umane al 31.12 di ogni anno.*

#### Distribuzione del personale dipendente per età

La tabella seguente mostra la distribuzione complessiva del personale dipendente per classi di età, evidenziandone l'incidenza percentuale rispetto al totale del personale dipendente nell'ultimo quadriennio.

Anno/ fascia di età	<30	31-40	41-50	51-60	>60
<b>2021</b>	4,0%	11,4%	26,6%	43,5%	14,5%
<b>2022</b>	4,4%	14,8%	25,9%	40,3%	14,7%
<b>2023</b>	4,2%	15,3%	25,5%	39,7%	15,3%
<b>2024</b>	5,6%	15,8%	24,5%	38,2%	16,0%

*Fonte: Relazioni CUG (personale dipendente a tempo determinato e indeterminato, compreso personale dirigenziale).  
Per il 2024 dati Direzione Risorse Umane al 31.12.2024.*

Si può notare come la parte più consistente del personale dipendente 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 dipendente sopra i 50 anni (meno 3,5%) e un aumento percentuale abbastanza significativo nelle fasce di età inferiori ai 40 anni (più 5,8%). Questo leggero ringiovanimento del personale dipendente è 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 2024, suddiviso in due classi: superiore o inferiore/uguale al 50%.

<b>Tipo presenza/genere</b>	<b>uomini</b>	<b>donne</b>
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 31.12.2024.*

In totale, tra i dipendenti uomini, solo il 3,7% fruisce di part-time, contro l'11,5% delle colleghes 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 2023 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 del personale dipendente comunale, come evidenziato nella tabella sottostante, che dimostra come, anche nell'ultimo anno, la stragrande maggioranza dei congedi sia fruита da donne, in particolar modo i congedi parentali.

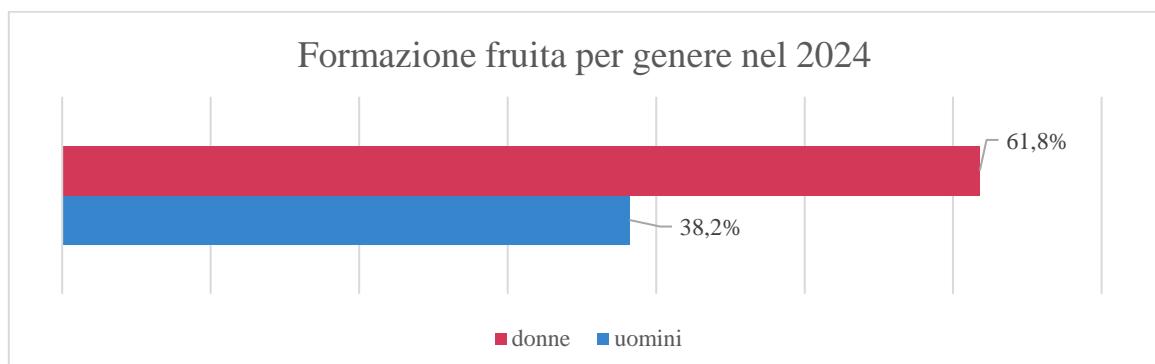
<b>Tipo permesso</b>	<b>2021</b>		<b>2022</b>		<b>2023</b>		<b>2024</b>	
	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Numeri permessi giornalieri L.104/1992 fruitti	34,2%	65,8%	36,2%	63,8%	38,8%	61,2%	34,6%	65,4%
Numeri permessi orari L.104/1992 (n.ore) fruitti	25,7%	74,3%	28,3%	71,7%	27,7%	72,3%	35,3%	64,7%
Numeri permessi giornalieri per congedi parentali fruitti	15,7%	84,3%	5,6%	94,4%	2,5%	97,5%	8,5%	91,5%
Numeri permessi orari per congedi parentali fruitti	14,1%	85,9%	22,2%	77,8%	13,7%	86,3%	18,9%	81,1%
<b>Totale</b>	<b>24,6%</b>	<b>75,4%</b>	<b>17,9%</b>	<b>82,1%</b>	<b>19,0%</b>	<b>81,0%</b>	<b>18,9%</b>	<b>81,1%</b>

*Fruizione dei congedi parentali e permessi l. 104/1992 per genere.*

*Fonte: Relazioni CUG. Per il 2024 dati Direzione Risorse Umane al 31.12.2024.*

## Formazione

Il grafico sottostante mostra la formazione erogata nel 2024 suddivisa per genere (il personale dipendente formato in tutti i corsi). A livello percentuale la formazione è stata goduta proporzionalmente alla composizione di genere del personale dipendente complessivo del Comune.



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

*Fonte: dati Direzione Risorse Umane al 31.12.2024.*

## **Azioni realizzate nel 2024**

La definizione delle Azioni Positive per il triennio 2025-2027 si sviluppa tenendo conto della pianificazione e rendicontazione delle azioni dei 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 2024 è stato del 91%, su un valore atteso di  $\geq 60\%$ .

Di seguito, una sintesi delle azioni realizzate nel 2024 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 predisposta una proposta di modifica del Codice di Condotta, ampliando le definizioni dei comportamenti molesti (anche tenendo conto dei recenti indirizzi giurisprudenziali in materia e del percorso formativo RiForma Mentis realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica) attraverso l'introduzione di un'ampia definizione di comportamento discriminatorio e di molestia, oltre che di una specificazione ulteriore del fenomeno del mobbing (il c.d. “straining”), e apportando modifiche anche alla procedura di nomina della/del Consigliera/e di Fiducia e all'iter di attivazione della procedura informale/formale in presenza di un comportamento discriminatorio e del ruolo della/del Consigliera/e. Inoltre, è stata effettuata la progettazione di interventi formativi diffusi sul tema della diversità proponendo di ricorrere, per il

2025, all'erogazione della formazione sul tema della diversità e sulla cultura del rispetto realizzata dal Dipartimento della Funzione Pubblica sulla Piattaforma Syllabus.

Per l'area di azione **“Pari Opportunità”** sono state realizzate le seguenti azioni: redazione di un elaborato di definizione delle linee guida per l'uso del linguaggio di genere nella redazione degli atti amministrativi; progettazione di pillole informative sulla cultura del rispetto, volte anche a far conoscere al personale dipendente i doveri in tale ambito, e diffusione a tutto il personale dipendente delle prime infografiche; erogazione di un intervento formativo rivolto al personale dipendente di livello dirigenziale sul tema violenza di genere; diffusione interna e sensibilizzazione del personale dipendente ai criteri sulla parità di genere introdotti nel ROUS e nel regolamento sulle modalità di assunzione; elaborazione di una bozza di **“Carta del tempo del lavoro manageriale”**, presentata al CUG che ha formulato suggerimenti in merito; monitoraggio sulla partecipazione di genere nelle procedure di selezione esterne e nella formazione non obbligatoria; diffusione dell'iniziativa **“Riforma Mentis”** promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica tramite la piattaforma Syllabus, con lo scopo di promuovere il benessere lavorativo all'interno della Pubblica Amministrazione; verifica della compatibilità della tecnologia attualmente utilizzata sul dominio e sull'ambiente collaborativo per le esigenze dettate dalla proposta di regolamentazione interna sull'identità alias per il personale in transizione di genere e pianificazione delle misure da adottare. Inoltre, con Deliberazione di Giunta Comunale n. 177 del 23.04.2024 è stato approvato il Bilancio di genere riferito alle annualità 2022-2023. Il Bilancio di genere rappresenta uno strumento che contribuisce alla generazione di valore pubblico in termini di promozione delle Pari Opportunità, offrendo una base per la valutazione delle politiche pubbliche inerenti al genere e volte miglioramento delle condizioni di vita di cittadine e cittadini.

Per quanto riguarda l'area di azione **“Benessere Organizzativo”**, con l'obiettivo di prevenire e contrastare il disagio lavorativo, è stato effettuato uno studio di fattibilità per l'istituzione della/del Consigliere/a di fiducia del Comune di Firenze, in linea anche con la modifica del Codice di Condotta. Allo scopo della valorizzazione e della gestione integrata delle risorse umane, poi, sono stati realizzati i seguenti interventi: messa a regime della Banca dati dei Curriculum Vitae del personale dipendente (piattaforma InComuneFI) quale strumento di conoscenza delle loro competenze, al fine di ottimizzare l'allocazione delle risorse e valorizzarne la professionalità; attività di costruzione della Piattaforma digitale dedicata alle selezioni interne; erogazione del percorso formativo di accompagnamento e reinserimento al lavoro per il personale dipendente assente per lunghi periodi e per il personale dipendente reinquadrato. Inoltre, nell'ambito dell'obiettivo dello sviluppo di strumenti di flessibilità lavorativa e di conciliazione vita-lavoro, nel 2024 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.<sup>7</sup>

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 tutto il personale dipendente in merito alle attività del CUG e all’evoluzione normativa in materia; raccolta dei dati del personale dipendente 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 dipendente 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.

---

<sup>7</sup> 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 2025-2027**

### **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 2025-2027 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	PERSONALE DESTINATARIO	2025	2026	2027
Prevenzione e contrasto a qualunque forma di discriminazione	1.1	Nuovo Codice di condotta a tutela della dignità del personale dipendente 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	CUG  DIREZIONE RISORSE UMANE	Personale dipendente	Percorso partecipativo e approvazione	Diffusione al fine di garantire la conoscenza a tutto il personale dipendente	Eventuali aggiornamenti
	1.2	Interventi formativi diffusi sul tema della diversità, finalizzati al confronto e alla relazione, per riconoscere stereotipi e pregiudizi e prevenire discriminazioni e esclusioni	DIREZIONE RISORSE UMANE  CUG	Personale dipendente	Erogazione formazione sul tema della diversità e sulla cultura del rispetto realizzata dal Dipartimento della Funzione Pubblica (piattaforma Syllabus).	Eventuale approfondimento per informare e sensibilizzare il personale dipendente sull'inserimento e la relazione con i colleghi rispetto alle loro diversità (ad es. DSA, disabilità, ecc.)	Eventuale approfondimento per informare e sensibilizzare il personale dipendente sull'inserimento e la relazione con i colleghi rispetto alle loro diversità (ad es. DSA, disabilità, ecc.)

2. Pari opportunità							
OBIETTIVI	n.	AZIONI	RISORSE COINVOLTE	PERSONALE DESTINATARIO	2025	2026	2027
Promozione di una cultura organizzativa di genere	2.1	Allineamento del Codice di Comportamento con introduzione di nuove disposizioni per una maggiore attenzione al linguaggio e a comportamenti rispettosi	DIREZIONE RISORSE UMANE  UFFICIO SEGRETERIA GENERALE E AFFARI ISTITUZIONALI  CUG	Personale dipendente	Approvazione  Diffusione al fine di garantire la conoscenza a tutto il personale dipendente	Eventuale aggiornamento alla luce della realtà organizzativa e funzionale della propria amministrazione	Eventuale aggiornamento alla luce della realtà organizzativa e funzionale della propria amministrazione
	2.2	Progettazione e diffusione, in modo ricorrente, di pillole informative sulla cultura del rispetto, volte anche a far conoscere personale dipendente i doveri in tale ambito	DIREZIONE RISORSE UMANE  CUG	Personale dipendente	Diffusione a tutto il personale dipendente	Eventuali aggiornamenti	Eventuali aggiornamenti
	2.3	Sensibilizzazione del personale dipendente alla cultura del rispetto	DIREZIONE RISORSE UMANE  CUG	EQ/Personale del comparto	Erogazione intervento formativo per EQ	Erogazione a tutto il personale dipendente	Eventuali aggiornamenti
	2.4	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)	DIREZIONE RISORSE UMANE  CUG  OPI	Personale dirigenziale ed EQ	Percorso partecipativo e approvazione	Diffusione al fine di garantire la conoscenza a tutto il personale dipendente	Eventuali aggiornamenti

	2.5	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	DIREZIONE GENERALE  DIREZIONE RISORSE UMANE	Le Direzioni	Introduzione sperimentale, monitoraggio e determinazione dei nuovi KPI	Monitoraggio ed eventuale revisione dei KPI	Eventuali Aggiornamenti
Garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro e nello sviluppo professionale	2.6	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	DIREZIONE RISORSE UMANE	Personale dipendente	Monitoraggio	Monitoraggio	Monitoraggio
	2.7	Iniziativa "Riforma Mentis" promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica, con lo scopo di promuovere il benessere lavorativo all'interno della Pubblica Amministrazione	DIREZIONE RISORSE UMANE  CUG	Personale dipendente	Diffusione al personale dipendente	Diffusione al personale dipendente	Diffusione al personale dipendente
Tutela del benessere psicofisico e inclusione del personale dipendente transgender	2.8	Riconoscimento dell'Identità Alias al posto del nominativo anagrafico per il personale dipendente in transizione di genere in adeguamento al CCNL e sensibilizzazione del personale dipendente sulle azioni intraprese	CUG  DIREZIONE RISORSE UMANE  DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI	Personale dipendente	Approvazione  Pianificazione delle misure da adottare	Adattamento della documentazione identificativa del dipendente  Sensibilizzazione del personale dipendente	Eventuali aggiornamenti
	2.9	Previsione di spogliatoi e servizi igienici neutri negli spazi comunali	DIREZIONE PATRIMONIO	Personale transgender	Studio di fattibilità - avvio  Studio di fattibilità - completamento Eventuali	Studio di fattibilità - completamento Eventuali	Eventuali aggiornamenti sugli interventi

			DIREZIONE SERVIZI TECNICI			interventi sugli spazi	
Favorire le pari opportunità di genere e generazionali, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti pubblici	2.10	Monitoraggio sulle misure orientate a garantire le pari opportunità generazionali, di genere e di inclusione lavorativa per le persone con disabilità o svantaggiate nei contratti pubblici	DIREZIONE GARE E APPALTI	Le Direzioni	Monitoraggio	Monitoraggio	Monitoraggio

3. Benessere Organizzativo							
OBIETTIVI	n.	AZIONI	RISORSE COINVOLTE	PERSONALE DESTINATARIO	2025	2026	2027
Prevenzione e contrasto del disagio lavorativo	3.1	Programmazione azioni sul benessere organizzativo	DIREZIONE RISORSE UMANE DIREZIONE GENERALE	Personale dipendente	Team di progetto ed eventuale progettazione	Interventi	Monitoraggio
	3.2	Istituzione Consigliera di fiducia	DIREZIONE RISORSE UMANE DIREZIONE GENERALE	Personale dipendente	Istituzione	Monitoraggio	Monitoraggio
	3.3	Realizzazione di una banca dati aggiornata e completa dei CV del personale dipendente, quale strumento di conoscenza delle competenze del personale dipendente, al fine di ottimizzare l'allocazione delle risorse e valorizzarne la professionalità	DIREZIONE RISORSE UMANE DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI	Personale dipendente	Monitoraggio ed eventuali implementazioni	Monitoraggio	Monitoraggio
	3.4	Realizzazione di una Piattaforma digitale dedicata alle selezioni interne	DIREZIONE RISORSE UMANE DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI	Personale dipendente	Avvio in produzione	Monitoraggio	Eventuali aggiornamenti

	3.5	Formazione per il reinserimento e la riqualificazione del personale dipendente assente per lunghi periodi e il per il personale dipendente reinquadrato	DIREZIONE RISORSE UMANE  Singole direzioni	Responsabili  Personale dipendente assente  Personale dipendente reinquadrato	Ulteriori sviluppi ed erogazione formazione	Ulteriori sviluppi ed erogazione formazione	Ulteriori sviluppi ed erogazione formazione
Sviluppo di strumenti di flessibilità lavorativa e di conciliazione vita-lavoro	3.6	Sviluppo e perfezionamento del lavoro agile ordinario	DIREZIONE RISORSE UMANE  DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI  DIREZIONE GENERALE  OPI	Personale dipendente	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttive di cambiamento inserite nel PIAO	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttive di cambiamento inserite nel PIAO	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttive di cambiamento inserite nel PIAO
	3.7	Creazione di spazi di co-working aziendale	DIREZIONE GENERALE  DIREZIONE PATRIMONIO  DIREZIONE SERVIZI TECNICI  DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI	Personale dipendente in lavoro agile	Studio per la realizzazione di nuovi spazi	–	–

		DIREZIONE RISORSE UMANE				
3.8	Attuazione della misura del lavoro agile straordinario per esigenze personali del personale dipendente	DIREZIONE RISORSE UMANE  DIREZIONE GENERALE	Personale dipendente	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttive di cambiamento inserite nel PIAO	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttive di cambiamento inserite nel PIAO	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttive di cambiamento inserite nel PIAO
3.9	Attivazione del nuovo telelavoro domiciliare	DIREZIONE RISORSE UMANE  DIREZIONE GENERALE	Personale dipendente	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttive di cambiamento inserite nel PIAO	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttive di cambiamento inserite nel PIAO	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttive di cambiamento inserite nel PIAO

4. Promozione del ruolo del CUG							
OBIETTIVI	n.	AZIONI	RISORSE COINVOLTE	PERSONALE DESTINATARIO	2025	2026	2027
Valorizzazione del ruolo del CUG e attività di supporto	4.1	Formazione continua per il personale componente il Cug anche di nuova istituzione, tramite il coinvolgimento nelle iniziative formative previste e nelle altre aree di azione, anche mediante l'organizzazione di convegni e/o giornate di studio	Rete nazionale CUG  CUG DIREZIONE RISORSE UMANE	Personale componente il Cug titolare e supplente	Eventuali Aggiornamenti	Eventuali Aggiornamenti	Eventuali 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	DIREZIONE RISORSE UMANE  CUG	Personale dipendente	Aggiornamento	Aggiornamento	Aggiornamento
	4.3	Raccolta dei dati del personale dipendente 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 dipendente e le necessità di conciliazione del personale dipendente e gli ambiti di criticità su cui intervenire	DIREZIONE RISORSE UMANE	CUG	Raccolta dati e inoltro a CUG per Relazione annuale sulla situazione del personale dipendente	Raccolta dati e inoltro a CUG per Relazione annuale sulla situazione del personale dipendente	Raccolta dati e inoltro a CUG per Relazione annuale sulla situazione del personale dipendente

	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	DIREZIONE RISORSE UMANE	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** dipendente 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 dipendente: contiene un'analisi dei dati del personale dipendente con la ripartizione del personale dipendente 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 del personale dipendente: riguarda la presenza nell'Amministrazione di specifici strumenti che garantiscano il benessere del personale dipendente;
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 stanziate 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 “barriera” 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 2025-2027, 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 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).

Più in dettaglio, in coerenza con il Piano Operativo condiviso con l’Agenzia per l’Italia Digitale (AgID), entro la prima metà del 2025 saranno raggiunti i seguenti obiettivi:

1. Riduzione del 50% delle tipologie di errore sul servizio digitale certificati Demografici e sull’app ScuolaMobile
2. Erogazione di corsi di formazione su tematiche legate all’accessibilità rivolti ai dirigenti, al personale amministrativo e tecnico
3. Dotazione di tecnologie assistive (hardware e software) ai dipendenti con disabilità che ne hanno espresso il fabbisogno

Per le annualità 2026 e 2027 si prevede di proseguire nel percorso, attuando interventi di tipo adeguativo ed evolutivo della **Rete Civica** e dei **siti tematici**, con riferimento alle “*Linee guida di design siti web della PA*”

Nella definizione delle attività saranno 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 all’esperienza d’uso e all’accessibilità digitale.

## 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 2020-2026** 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 chiavi 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. A questo proposito 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.

Con il D.M. del 26 settembre 2023 è stato nuovamente aggiornato l'Allegato Tecnico al D.M. 160/2010 contenente le regole tecniche per i SUAP. Alla luce dei risultati emersi dalle diverse rilevazioni, nell'intento di uniformare l'attività degli Sportelli Unici a livello nazionale, a partire da luglio da 2024 sono stati pubblicati alcuni avvisi PNRR a titolarità del Dipartimento della Funzione Pubblica volti alla "Digitalizzazione degli sportelli unici SUAP (Sportello Unico per le attività produttive) e SUE (Sportello Unico per l'edilizia)" nell'ambito della Misura M1C1 2.2.3. Si tratta di un'iniziativa volta a creare un ecosistema digitale interoperabile per semplificare e velocizzare le procedure amministrative. L'obiettivo è offrire a cittadini, professionisti e imprese servizi più efficienti e facilmente accessibili, garantendo la conformità alle nuove specifiche tecniche nazionali e così una gestione delle pratiche completamente digitale, tempestiva e omogenea su tutto il territorio nazionale.

Per il Comune di Firenze - che rientra nei c.d. "casi particolari", ossia tra i comuni che utilizzano una soluzione di mercato, caratterizzati da un'elevata popolazione e da piattaforme realizzate con progetti ad hoc, l'importo del finanziamento concesso per l'adeguamento Back-office SUAP è stabilito in un importo forfettario pari a 249.795,00 €.

Con l'intento di proseguire l'attività di semplificazione e standardizzazione delle procedure su tutto il territorio nazionale, prevista nell'ambito del PNRR e coordinata dal Dipartimento della funzione

pubblica, il Tavolo tecnico dell’Agenda per la semplificazione ha definito due nuovi moduli standardizzati per il settore turismo. Si tratta del “Modulo SCIA Locazione breve/turistica a carattere imprenditoriale” e del “Modulo Comunicazione variazione strutture ricettive”, definitivamente approvati lo scorso 18 dicembre in Conferenza Unificata.

In attesa di ulteriori sviluppi a livello nazionale sul tema dell’Agenda Semplificazione, è stata confermata la possibile di attribuire una categoria specifica chiamata “digitalizzazione” agli obiettivi nell’ambito 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 della Sindaca 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 della prima annualità “piena” della nuova legislatura e quindi si tratta di dare attuazione ai contenuti del nuovo programma di mandato 2024/2029 approvato dal Consiglio comunale durante la seduta del 14 ottobre 2024. 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).

Gli obiettivi, definiti in correlazione con il nuovo DUP 2025-2027, sono stati elaborati cercando di contenerne il numero complessivo, in continuità con quanto fatto negli ultimi esercizi finanziari. Si è infatti passati da 651 obiettivi iniziali nel 2013 a 263 nel 2021, 245 nel 2022, 238 nel 2023 e 230 nel 2024, includendo anche le Schede Servizio, che rappresentano obiettivi volti a garantire il

mantenimento degli standard di attività ordinaria. 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. Il citato D.M. ha confermato che il PEG non è solo un documento finanziario. Gli “obiettivi di gestione” (c.d. obiettivi generali di primo livello) definiti nel PEG rappresentano infatti la strategia complessiva dell’ente locale per la gestione dell’organizzazione nel medio-lungo termine e, ai sensi del principio contabile 4/1, si differenziano dagli “obiettivi specifici” di secondo livello del PIAO. Gli “obiettivi di gestione” (PEG) sono definiti, infatti, 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, mentre 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. Nel PEG vengono quindi definiti e assegnati gli obiettivi gestionali di primo livello che traducono la strategia complessiva dell’ente locale per guidare l’azione amministrativa verso risultati misurabili. Allo stesso tempo il PEG ripartisce le risorse necessarie al raggiungimento di tali risultati e responsabilizza i vari responsabili sull’impiego efficace di tali risorse. Nel concreto, pertanto, in continuità con quanto già esplicitato gli scorsi anni, tali obiettivi coincidono con l’attività gestionale propria dei singoli centri di responsabilità dell’Ente affidata, ai sensi del regolamento di organizzazione, ai Dirigenti e ai Direttori.

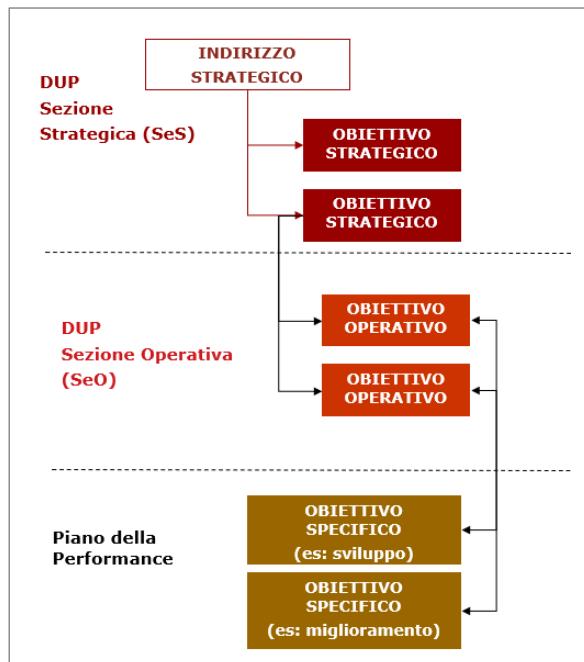
Il PEG 2025-2027 è stato approvato con DGC n. 18 del 21/01/2025.

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.

Inoltre, si ricorda che ai sensi dell'art 27 del regolamento di organizzazione, ordinariamente, nelle more dell'approvazione del PIAO, oppure nel caso in cui la tempistica di approvazione del bilancio risulti incompatibile con la necessità di tempestiva programmazione dell'attività degli uffici, si intendono assegnati alle strutture dell'Ente, quali obiettivi specifici, gli obiettivi operativi del DUP Documento Unico di Programmazione – parte operativa.

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 la Diretrice 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 della Direttrice Generale; mentre la metodologia di misurazione dei singoli aggregati è individuata dal Nucleo su proposta della Direttrice Generale. La batteria degli indicatori 2025 ricalca l'impostazione del precedente PIAO con un aggiornamento rispetto agli indirizzi strategici del nuovo mandato e alcuni affinamenti proposti dalle Direzioni relativi a indicatori non più attuali che sono stati sostituiti e/eliminati. Si conferma la metodologia già condivisa con il Nucleo di Valutazione sulla 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 2025. 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 indicatori tratti principalmente dal “*Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio*” previsto dall'art. 18-bis del d.lgs 118/2011 e s.m.i. Tali 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% e si compone di 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”. Il peso % della dimensione sul calcolo finale è del 45% e il valore finale si calcola come media semplice tra i valori raggiunti di ciascuno degli 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 adeguato annualmente, in sede di PIAO, previo parere del Nucleo di Valutazione<sup>1</sup>, 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 individuarne 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

---

<sup>1</sup> Rilasciato ai sensi dell'art. 31, comma 2, del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Firenze (Prot. n.101843 del 10.03.2025).

dell’Ente. La dimensione “*Stato di salute dei servizi e valutazione partecipativa*” è misurata attraverso indicatori 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.

Nel corso del 2024 le competenze trasversali contenute nelle declaratorie del sistema dei profili approvato definitivamente con Determina Dirigenziale n. 6053/2024 sono state allineate con quelle contenute nel dizionario delle competenze trasversali del personale non dirigenziale, già oggetto di modifica nel precedente aggiornamento del SMVP. E’ invece ancora in corso di sviluppo la modifica, lo sviluppo e l’allineamento delle competenze trasversali della dirigenza nei due ambiti (sistema dei profili e relative declaratorie e dizionario del SMVP).

In sede di aggiornamento annuale le modifiche più significative del sistema, in allegato, hanno riguardato la conferma della penalizzazione per il personale dirigenziale in caso di mancato raggiungimento dell’obiettivo relativo al rispetto dei tempi di pagamento (art.4bis, c.2, DL n.13/2023, convertito in L. n.41/2023) e ulteriori interventi minimali per assicurare la dovuta coerenza e armonizzazione alla riorganizzazione della macchina comunale intervenuta nell’anno 2024.

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 CCNL 16.07.2024 e il contratto normativo integrativo della dirigenza, sottoscritto in data 31.12.2021, tuttora vigente fino alla stipulazione del nuovo CCNL, prevedono che la retribuzione di risultato sia attribuita sulla base dei diversi livelli di valutazione della performance conseguiti dai dirigenti, in applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) vigente.

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 normativo del 29.12.2023, sottoscritto a seguito del 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 e la valorizzazione del personale coinvolto nella gestione dei servizi conto terzi).

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 stanziate dagli enti per adeguare il Fondo alle proprie scelte organizzative e gestionali, in base alla propria capacità di bilancio.

Il successivo CCNL 16 luglio 2024 (art. 39 c. 3) ha previsto la possibilità di incrementare, in base alla propria capacità di bilancio, le risorse di cui all'art. 57, c. 2, lett. e) del CCNL 17.12.2020, di una misura non superiore allo 0,22% del monte salari 2018, relativo ai dirigenti.

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 c. 2 e 3, di cui si riporta per esteso il riferimento contrattuale:

- comma 2. Gli enti possono altresì destinare al Fondo le seguenti ulteriori risorse, variabili di anno in anno:
  - a) risorse di cui all'art. 67, c. 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, c. 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;
- comma 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 % del monte salari 2018.

Tali risorse, in quanto finalizzate a quanto previsto dall'articolo 3, comma 2, del DL 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 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, progetti che mettono al centro le persone, le loro esigenze e le loro aspirazioni.

Per la realizzazione degli indirizzi strategici di una Firenze: Giusta, Futura, Sicura, Sostenibile e Per tutti è richiesta una grande attività da parte di tutto il personale dipendente per quanto riguarda la qualità del lavoro di programmazione e progettazione dei diversi interventi da porre in essere. Da un punto di vista organizzativo ciò comporta un duplice impegno: il rispetto di tempi serrati per la realizzazione ma al contempo la garanzia del perseguitamento 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 e di quelli previsti per le prossime annualità, 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:

- a) costituire secondo tale indirizzo i Fondi del salario accessorio per la dirigenza e per i dipendenti del comparto, nei limiti delle proprie capacità di bilancio e previa verifica del rispetto del limite stabilito dall'art. 23 c. 2 del D.Lgs. 75/2017 rendendo nel contempo indisponibile, per quest'ultimo e per l'arco temporale di cui al presente PIAO la somma massima annuale di € 150.000, per il rispetto del tetto di cui all'art. 23 comma 2, anche tenuto conto della deliberazione n. 131/2022 della Corte dei Conti Sezione Toscana, per le scelte che l'Amministrazione vorrà attuare nel corso del presente mandato relativamente al trattamento omnicomprensivo del personale degli uffici di staff di cui agli artt. 13 e 14 del vigente regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi ed assunto secondo le previsioni di cui all'art. 90 del D.Lgs. 267/2000 ed al vigente CCNL 2019-2021 del personale del comparto

Funzioni Locali, i cui residui non utilizzati potranno confluire nuovamente, a consuntivo di ogni anno, nella disponibilità complessiva del fondo.

- b) verificare, sempre nei limiti delle proprie capacità di bilancio, la sussistenza dei requisiti per l'adeguamento in aumento del limite al trattamento accessorio del personale di cui all'art. 23, c.2, del D. Lgs. n. 75 del 25.05 2017, tenuto conto del personale effettivamente in servizio al 31.12.2024, ai sensi dell'art 33 c. 2 DL 34/2019 e del successivo DM 17.03.2020.

## **Sottosezione 2.3 - Rischi corruttivi e trasparenza**

## Premessa

La presente sottosezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza<sup>1</sup>, 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 rischiosità 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 riferimento previsto nella sezione strategica del DUP 2025-2029 all’innovazione digitale come punto focale sia per migliorare i servizi offerti a cittadini e imprese che, per continuare a realizzare il complesso delle attività volte alla prevenzione della corruzione e della trasparenza.

La prevenzione dei fenomeni di cattiva amministrazione e gli obiettivi di imparzialità e trasparenza contribuiscono a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l’azione amministrativa. La prevenzione della corruzione rappresenta pertanto una dimensione del valore pubblico con natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale dell’Ente<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Si veda PNA 2022 approvato con Delibera n. 7 del 17.1.2023 da ANAC – paragrafo 1.

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 sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO e realizzazione delle relative attività* di competenza della Direzione Ufficio Segreteria Generale e Affari Istituzionali con la partecipazione, per quanto concerne alcune attività, della Direzione Risorse umane e della Direzione Società 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.

Si richiama inoltre l'introduzione, a partire dalle annualità precedenti, dei seguenti indicatori dedicati alla misurazione della performance a livello di ente, i cui valori sono riportati all'allegato 2.2.D del presente Piano:

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

## **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 International<sup>3</sup>, quale principale soggetto di riferimento nel

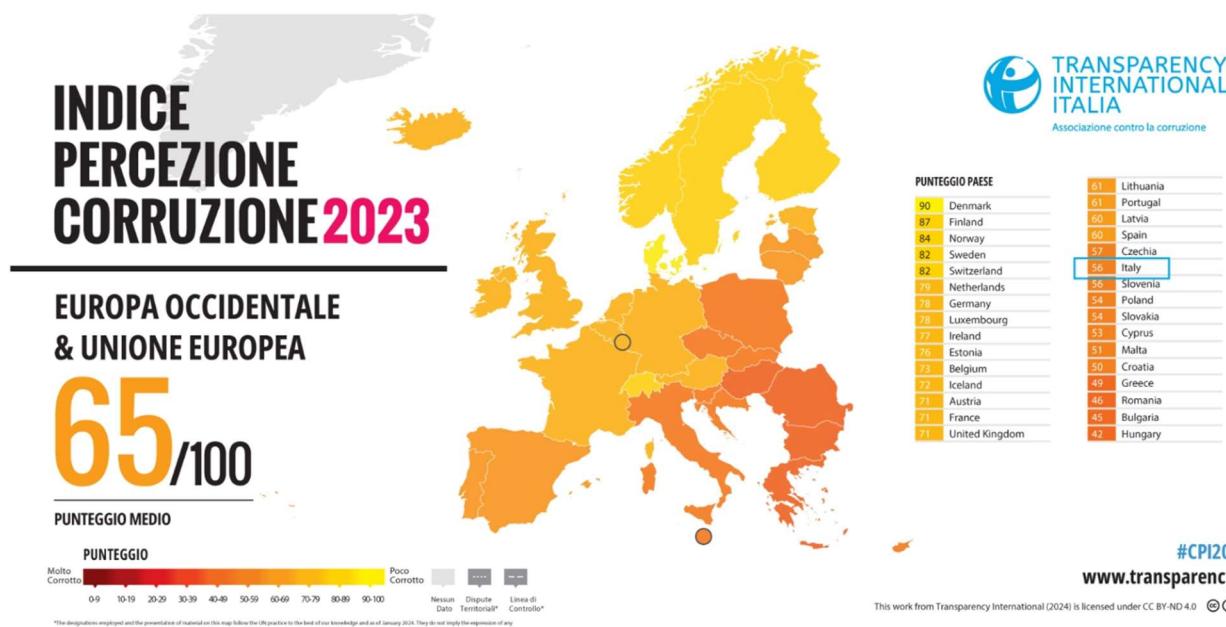
---

<sup>3</sup> <https://www.transparency.it/>

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).

Secondo l'ultima rilevazione disponibile, relativa al 2023<sup>4</sup>, 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.



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.

Nel 2023 la Commissione europea ha pubblicato la proposta di direttiva COM/2023/234 final sulla

<sup>4</sup> I risultati e i dati relativi al CPI 2023 sono stati presentati il 30.1.2024 durante la conferenza organizzata da Transparency International Italia.

lotta alla corruzione nell'Unione europea, volta ad armonizzare le norme giuridiche di tutti gli Stati membri contro i reati di corruzione, irrobustire le sanzioni penali, ampliare le misure a disposizione delle forze dell'ordine per tali illeciti e stabilire standard minimi nelle misure adottate da ciascuno Stato membro per prevenire la corruzione. La direttiva sostituirà un atto del 2003 relativo alla corruzione nel settore privato e una convenzione del 1997 sulla corruzione nella quale sono coinvolti funzionari dell'Unione europea o degli Stati membri dell'Unione europea e, inoltre, modificherà la direttiva del 2017 relativa alla frode e ad altri reati che ledono gli interessi finanziari dell'Unione europea, unendo in un solo atto le norme sulla corruzione nel settore pubblico e nel settore privato. A febbraio 2024 il Parlamento europeo ha adottato la relazione A9-0048/2024 con la quale ha rafforzato le disposizioni della direttiva in materia di misure di prevenzione della corruzione, con l'intento di rendere chiari e inequivocabili gli obblighi degli Stati membri. Il Parlamento europeo ha in proposito sottolineato l'importanza di monitorare fenomeni spesso legati alla corruzione, quali il fenomeno delle "porte girevoli" tra il settore pubblico e quello privato, i potenziali conflitti di interesse e l'arricchimento ingiustificato dei funzionari pubblici. A giugno 2024 il Consiglio dell'Unione europea ha adottato il proprio orientamento generale (ST 11272 2024 INIT), che costituirà il mandato per i negoziati con il Parlamento europeo per l'approvazione della direttiva.

## **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, per superare il periodo di crisi derivante dalla pandemia, oggi reso ancor più problematico dagli eventi bellici in corso.

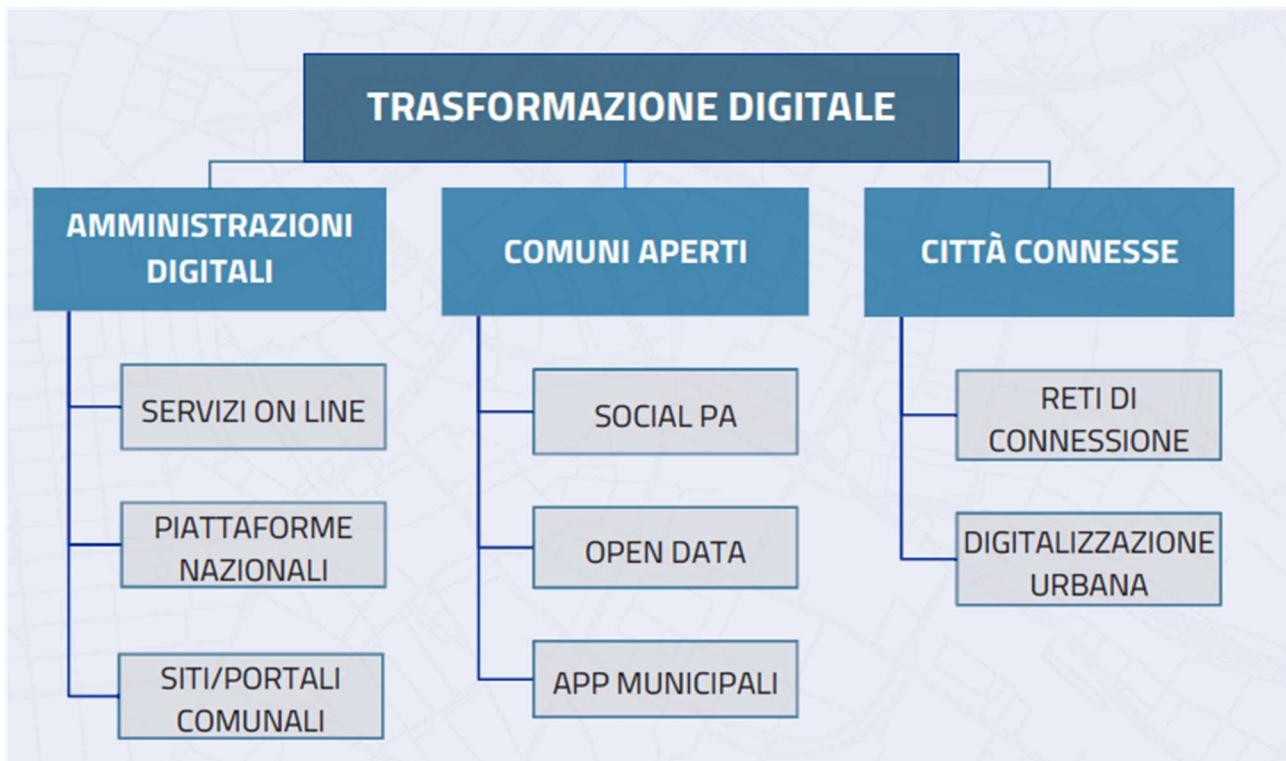
In considerazione dell'ingente flusso di denaro reso disponibile dal PNRR e delle deroghe alla legislazione ordinaria, introdotte per esigenze di celerità nella realizzazione degli interventi, diventa ancora più necessario il rafforzamento dell'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione per la corretta e trasparente gestione dei fondi stanziati.

Una delle priorità individuate dal PNRR è il 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.

La valutazione delle città è articolata in tre distinte macro-aree: Amministrazioni digitali, Comuni aperti e Città connesse. Per ciascuna macro-area si riporta di seguito l'esito dell'ultima indagine disponibile, presentata nel 2024, che ha preso in esame 108 Comuni capoluogo.



**Area Amministrazioni digitali:** la classifica è 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. L'indice tiene conto del livello di utilizzo dello strumento di autenticazione tramite CIE (come da raccomandazione, in termini di misura, richiesta dal PNRR).

Nella graduatoria dell'Area Amministrazioni digitali Firenze è risultata la seconda città tra i capoluoghi metropolitani presenti e la terza, in senso assoluto, dietro a Genova e Cremona.

PRIME 10 POSIZIONI GRADUATORIA INDICE ICR - AMMINISTRAZIONI DIGITALI 2024		
RANK	COMUNE	PUNTEGGIO/100
1	GENOVA	87
2	Cremona	86
3	FIRENZE	85
3	Pistoia	85
5	Modena	84
6	Bergamo	82
6	Caltanissetta	82
6	Siena	82
9	Lodi	81
9	Piacenza	81

\* In maiuscolo i capoluoghi metropolitani

**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 (principalmente 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%. Firenze è risultata al primo posto, insieme a Bologna e Torino, con il punteggio di 85/100.

PRIME 10 POSIZIONI GRADUATORIA INDICE ICR - COMUNI APERTI 2024		
RANK	COMUNE	PUNTEGGIO/100
1	BOLOGNA	85
1	FIRENZE	85
1	TORINO	85
4	MILANO	83
4	ROMA CAPITALE	83
6	Bergamo	80
6	GENOVA	80
6	Modena	80
6	Trento	80
10	Reggio Emilia	79
10	VENEZIA	79

\* In maiuscolo i capoluoghi metropolitani

**Area città connesse:** l'indice 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.

PRIME 10 POSIZIONI GRADUATORIA INDICE ICR - CITTÀ CONNESSE 2024		
RANK	COMUNE	PUNTEGGIO/100
1	BOLOGNA	92
1	CAGLIARI	92
1	MILANO	92
4	Modena	90
5	Padova	89
6	Bergamo	88
6	Brescia	88
6	FIRENZE	88
6	VENEZIA	88
10	TORINO	87

\* In maiuscolo i capoluoghi metropolitani

Sulla base della media dei tre indici, Firenze si conferma come città completamente digitalizzata (cosiddetta Full Digital) dietro soltanto a Bergamo e Bologna nella media combinata.

A- FULL DIGITAL	B – ALTAMENTE DIGITALI		C - IN TRANSIZIONE		D - ANCORA IBRIDE	E - IN AVVIO
Bergamo	Brescia	Bari	Alessandria	Ancona	Agrigento	Avellino
Bologna	Cagliari	Bolzano	Arezzo	Ascoli Piceno	Andria	Crotone
Firenze	Parma	Cesena	Asti	Biella	Aosta	Enna
Genova	Perugia	Cremona	Catania	Caltanissetta	Belluno	Foggia
Milano	Reggio Emilia	Cuneo	Forlì	Fermo	Benevento	Isernia
Modena	Rimini	Ferrara	Grosseto	Frosinone	Brindisi	L'Aquila
Roma Capitale	Torino	La Spezia	Latina	Imperia	Campobasso	Rieti
Venezia	Trento	Livorno	Lecce	Macerata	Carbonia	
		Lodi	Lecco	Matera	Caserta	
		Messina	Mantova	Novara	Catanzaro	
		Monza	Massa	Nuoro	Chieti	
		Napoli	Pesaro	Oristano	Como	
		Padova	Pordenone	Pistoia	Cosenza	
		Palermo	Ravenna	Ragusa	Gorizia	
		Pavia	Rovigo	Reggio Calabria	Lucca	
		Pescara	Treviso	Salerno	Potenza	
		Piacenza	Trieste	Sassari	Savona	
		Pisa	Udine	Siracusa	Teramo	
		Prato	Varese	Sondrio	Trapani	
		Siena		Taranto	Vibo Valentia	
		Verona		Terni	Viterbo	
		Vicenza		Verbania		
				Vercelli		

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 4 aprile 2024 si è tenuta la presentazione del Rapporto 2023 “Illegalità e criminalità organizzata nell’economia della Toscana” realizzato dall’Istituto Regionale di Programmazione Economica della Toscana (IRPET)<sup>5</sup>, che esamina l’evoluzione di tali fenomeni e fornisce una ricostruzione dettagliata delle attività illegali o sommerse nell’economia regionale<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Fino al 2022 il Rapporto veniva elaborato dalla Regione Toscana in collaborazione con l’Università degli Studi di Pisa.

<sup>6</sup> Il Rapporto 2023 è disponibile al link [https://www.regione.toscana.it/documents/10180/23864036/Rapporto%20illegalit%C3%A0\\_criminalit%C3%A0%20organizzata%202023%20x%20web.pdf/9e292582-e448-66ab-c8f6-1f486b860b77](https://www.regione.toscana.it/documents/10180/23864036/Rapporto%20illegalit%C3%A0_criminalit%C3%A0%20organizzata%202023%20x%20web.pdf/9e292582-e448-66ab-c8f6-1f486b860b77).

Dal Rapporto emerge che l'economia connessa alle attività illegali in Toscana ha un valore pari a 1,2 miliardi di euro, che sale a 11,3 miliardi (pari all'11,7% del prodotto interno lordo regionale) sommandovi le cifre dell'economia sommersa, cioè delle attività celate alle autorità fiscali. Il dato appare in linea con il corrispondente dato nazionale e con le caratteristiche, già sottolineate dalla DIA<sup>7</sup>, di una regione privilegiata per le attività di riciclaggio e la realizzazione di reati economici finanziari su larga scala. In particolare, secondo lo studio condotto, la Toscana si colloca sotto la mediana per quanto riguarda l'indice di presenza oggettiva di criminalità organizzata e i reati spia di controllo del territorio, mentre si colloca come terza regione del centro nord (dopo Liguria e Lazio) per i reati relativi alle attività illecite, quali soprattutto il reato di riciclaggio e impiego di denaro di provenienza illecita, la contraffazione di prodotti e marchi e lo sfruttamento della prostituzione e pedo-pornografia.

Avendo riguardo alle segnalazioni di operazioni sospette di riciclaggio registrate in Toscana (dal 1° semestre 2013 al 1° semestre 2023), risulta critico il dato di Prato, che si colloca tra le città con i valori più elevati su scala nazionale, insieme a Milano, Imperia, Roma e Napoli, seguito a livello locale da Siena, Firenze e Lucca. La provincia di Prato si colloca ai vertici, insieme a Firenze, anche per quanto concerne l'utilizzo anomalo del contante. In aree ricche di opportunità di investimento quali quelle toscane, dove il contante è meno utilizzato rispetto ad altre zone d'Italia, vi è infatti un maggior rischio di utilizzo a fini di riciclaggio o evasione.

L'Irpel ha inoltre analizzato i contratti di lavori pubblici del PNRR/PNC le cui gare sono state avviate nel periodo 2022-2023, ricordando l'importanza di un attento controllo da parte delle stazioni appaltanti sugli illeciti e i fenomeni corruttivi che possono verificarsi in queste procedure, di potenziale interesse della criminalità organizzata per l'importante mole di risorse ad esse connesse. Nel Rapporto sono stati esaminati, sotto il profilo di concorrenzialità ed efficienza, gli appalti dei progetti PNRR con l'intento di riscontrare eventuali specificità rispetto alle procedure che non utilizzano tali risorse e di cogliere eventuali anomalie. Lo studio ha quindi evidenziato che le procedure PNRR presentano un miglior profilo di concorrenzialità ed efficienza rispetto alle restanti gare, sono più aperte alla concorrenza per il maggior ricorso a procedure di tipo aperto, comportano una minor frammentazione della committenza e un maggior ricorso a soluzioni centralizzate e in Toscana, data la rapida attività amministrativa registrata, presentano tempi di affidamento inferiori.

---

7 Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento, Attività svolta e e risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia, Luglio - dicembre semestre 2020.

## **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*<sup>8</sup>;
- 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 Generale<sup>9</sup>, 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 anno<sup>10</sup> nonché definire procedure appropriate per la selezione e formazione dei dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione;

---

<sup>8</sup> E’ attribuita all’Assessore Benedetta Albanese la delega in tema di legalità, in particolare “educazione, formazione professionale, cultura della memoria e **della legalità, pari opportunità**” (decreto della Sindaca n. 31 del 12.7.2024). Inoltre, è attribuita all’Assessore Andrea Giorgio la delega “mobilità e viabilità, tramvia, transizione ecologica, **sicurezza urbana e polizia municipale**” (decreto della Sindaca n. 31 del 12.7.2024).

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> Ex art. 7 e 8 del DM n. 132 del 30.6.2022.

- 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. *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, alla Direttrice 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 inizialmente individuato in base alla convenzione stipulata con la Città metropolitana il 15 gennaio 2020, poi scaduta il 31 dicembre 2024 e attualmente, nelle more del rinnovo della nuova nomina in convenzione con la Città Metropolitana di Firenze, è stato nominato con decreto della Sindaca n. 55 del 27.12.2024; 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 22.5.2018, ha individuato nei

Dirigenti i sub-titolari dei trattamenti afferenti al proprio assetto organizzativo. Con delibera di Giunta n. 411 del 10.9.2019 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, della Diretrice della Direzione Gare e Appalti<sup>11</sup> è responsabile dell'aggiornamento annuale dei dati nell'Anagrafe unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) una volta abilitata nel sito dell'Autorità Nazionale Anticorruzione secondo le modalità operative indicate nel comunicato del Presidente ANAC del 28 ottobre 2013.

### **La Diretrice Generale**

La Diretrice Generale provvede ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'ente, secondo le direttive impartite dal Sindaco e sovrintende alla gestione dell'Ente, perseguitando 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 26.1.2021).

### **Il Nucleo di Valutazione (NdV)**

Il NdV<sup>12</sup> 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

---

<sup>11</sup> Si veda il Decreto della Sindaca n. 53 del 23.12.2024.

<sup>12</sup> Nominato con decreto della Sindaca n. 35 del 12.8.2024.

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 anticorruttive 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 Qualificazione<sup>13</sup> (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.

## **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 fornitrice 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.

---

<sup>13</sup>Si veda CCNL Funzioni Enti Locali 2019-2021 sottoscritto il 16.11.2022.

## **L’unità incaricata dell’autovalutazione del rischio di frode – PN Metro Plus 2021-2027**

Al fine della realizzazione delle operazioni previste dal Programma Operativo Nazionale Città Metropolitane 2014-2020, era 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 era stata approvata dall’Autorità di Gestione del Programma e vi hanno fatto parte: il responsabile dell’Organismo Intermedio (OI) per la Città di Firenze, 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.

Ai sensi di quanto previsto dal sistema di gestione e controllo dell’Organismo Intermedio di Firenze del PN Metro plus 2021-2027, in ottemperanza dell’art. 74, comma 1, lett. c) del Reg. (UE) n. 2021/1060 che dispone l’istituzione di misure antifrode efficaci e proporzionate e sistemi di gestione e controllo che assicurino la prevenzione, l’individuazione e la correzione delle irregolarità, incluse le frodi e in base alla Nota EGESIF\_14-0021-00 del 16/06/2014, recante gli orientamenti per gli Stati membri e le Autorità dei Programmi per la “Valutazione dei rischi di frode e misure antifrode efficaci e proporzionate”, il Responsabile dell’Organismo Intermedio del Comune di Firenze procederà all’adozione dello strumento di autovalutazione del rischio, secondo le indicazioni che seguiranno dall’Autorità di Gestione del Programma. Nel frattempo, rimane confermato per il PN Metro Plus quanto già adottato dal Responsabile dell’OI, con atto prot. n. 5/2017 del 27/11/2017 per il PON Metro 2014-2020, contenente la valutazione dell’impatto e della probabilità dei comuni rischi di frode e i correttivi nel caso in cui le misure già esistenti non fossero sufficienti ad attenuare il rischio residuo, ed i relativi aggiornamenti.

### **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, Gespra e PEA), 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 Servizio<sup>14</sup>.

### **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 2023 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 2023 al terzo trimestre 2024.

---

<sup>14</sup>Si veda nota Segretario Generale prot. n. 252992 del 30.9.2020.

Le verifiche effettuate per il controllo successivo di regolarità amministrativa sugli atti adottati nel quarto trimestre 2023 hanno riguardato un campione di n. 78 atti su un totale di 3.436 determinazioni dirigenziali esecutive presenti nel sistema Atti.co. nel periodo 1.10.2023 - 31.12.2023 (2.27% 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	39	C. Affidamento lavori, servizi e forniture	
Patrimonio e locazioni	15	F. Gestione entrate, spese e patrimonio	
Personale	5	P. Acquisizione e progressione del personale	
Incarichi	0	IN. Incarichi e nomine	
Contenzioso	6	AL. Affari legali e contenzioso	
Autorizzazioni e sospensioni	4	PP. Provvedimenti ampliativi sfera giuridica del destinatario privi di effetto economico diretto	
Provvedimenti sanzionatori	6	CS. Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni	
Contributi	1	PC. Provvedimenti ampliativi sfera giuridica del destinatario con effetto economico diretto	
Partecipate	2	PA. Società, fondazioni, istituzioni	
Atti generali di gestione del Territorio	0	GT. Governo del Territorio	
Temi istituzionali/vari	0	==	
<b>Totale atti quarto trimestre 2023</b>			<b>78</b>

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	1	Sistemi Informativi	2

Istruzione	5	Urbanistica	2
Risorse Finanziarie	2	Ufficio del Sindaco	4
Infrastrutture di Viabilità e mobilità	4		
Totale atti quarto trimestre 2023	78		

Ai sensi di quanto disposto con direttiva del Segretario Generale prot. n. 252992 del 30.9.2020, si è proceduto, a conclusione delle estrazioni degli atti relative all'anno 2023, all'ulteriore estrazione casuale relativamente a quei Servizi per i quali non fosse stato assoggettato a controllo neppure un atto nell'anno 2023. La selezione in tal caso si riferisce ad n. 1 atto afferente al singolo Servizio. La verifica ha riguardato un campione di n. 1 atto su un totale di 3 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	-	C. Affidamento lavori, servizi e forniture
Patrimonio e locazioni	1	F. Gestione entrate, spese e patrimonio
Personale	-	P. Acquisizione e progressione del personale
Incarichi	-	IN. Incarichi e nomine
Contenzioso	-	AL. Affari legali e contenzioso
Autorizzazioni e sospensioni	-	PP. Provvedimenti ampliativi sfera giuridica del destinatario privi di effetto economico diretto
Provvedimenti sanzionatori	-	CS. Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni
Contributi	-	PC. Provvedimenti ampliativi 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/vari	==	
Totale atti estrazione aggiuntiva anno 2023	1	

Le verifiche effettuate per il controllo successivo di regolarità amministrativa sugli atti adottati nel primo trimestre 2024 hanno riguardato un campione di n. 60 atti su un totale di 2.414 determinazioni dirigenziali esecutive presenti nel sistema Atti.Co., nel periodo 1.1.2024 – 31.3.2024 (2,48 % di atti controllati sul totale degli atti).

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

<b>Controlli per materia</b>		<b>Area di rischio</b>
Contratti e convenzioni	18	C. Affidamento lavori, servizi e forniture
Patrimonio e locazioni	10	F. Gestione entrate, spese e patrimonio
Personale	6	P. Acquisizione e progressione del personale
Incarichi	1	IN. Incarichi e nomine
Contenzioso	2	AL. Affari legali e contenzioso
Autorizzazioni e sospensioni	10	PP. Provvedimenti ampliativi sfera giur.
Provvedimenti sanzionatori	11	CS. Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni
Contributi	0	PC. Provvedimenti ampliativi sfera giur.
Partecipate	0	PA. Società, fondazioni, istituzioni
Atti generali di gestione del Territorio	0	GT. Governo del Territorio
Temi istituzionali/vari	2	==
<b>Totale atti primo trimestre 2024</b>		<b>60</b>

<b>Controlli per Direzione</b>			
Ambiente	9	Sistema Tramviario Metropolitano	1
Attività Economiche e Turismo	3	Patrimonio Immobiliare	4
Avvocatura	1	Segreteria Generale e Affari Istituzionali	1
Corpo Polizia Municipale	4	Risorse Umane	3
Cultura e Sport	3	Servizi Territoriali Integrati	1
Struttura autonoma del Consiglio	1	Servizi Sociali	8
Direzione Generale	1	Servizi Tecnici	5
Direzione Gare, appalti e partecipate	2	Sistemi Informativi	1
Istruzione	2	Urbanistica	2
Risorse Finanziarie	2	Ufficio del Sindaco	3
Infrastrutture di Viabilità e Mobilità	3		
<b>Totale atti primo trimestre 2024</b>		<b>60</b>	

Le verifiche effettuate per il controllo successivo di regolarità amministrativa sugli atti adottati nel

secondo trimestre 2024 hanno riguardato un campione di n. 63 atti su un totale di 2.695 determinazioni dirigenziali esecutive presenti nel sistema Atti.Co., nel periodo 1.4.2024 – 30.6.2024 (2,33% 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	28	C. Affidamento lavori, servizi e forniture
Patrimonio e locazioni	14	F. Gestione entrate, spese e patrimonio
Personale	4	P. Acquisizione e progressione del personale
Incarichi	1	IN. Incarichi e nomine
Contenzioso	5	AL. Affari legali e contenzioso
Autorizzazioni e sospensioni	7	PP. Provvedimenti ampliativi sfera giur.
Provvedimenti sanzionatori	3	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/vari	0	---
<b>Totale atti secondo trimestre 2024</b>		<b>63</b>

Controlli per Direzione			
Ambiente	8	Infrastrutture di Viabilità e Mobilità	3
Attività Economiche e Turismo	3	Patrimonio Immobiliare	4
Avvocatura	1	Segreteria Generale e Affari Istituzionali	1
Corpo Polizia Municipale	3	Risorse Umane	4
Cultura e Sport	4	Servizi Territoriali Integrati	1
Consiglio Comunale	1	Servizi Sociali	7
Direzione Generale	2	Servizi Tecnici	7
Direzione Gare, appalti e partecipate	3	Sistemi Informativi	1
Istruzione	3	Urbanistica	1
Risorse Finanziarie	2	Ufficio del Sindaco	3

Sistema Tramviario Metropolitano	1		
Totale atti secondo trimestre 2024		63	

Le verifiche effettuate per il controllo successivo di regolarità amministrativa sugli atti adottati nel terzo trimestre 2024 hanno riguardato un campione di n. 54 atti su un totale di 2.142 determinazioni dirigenziali esecutive presenti nel sistema Atti.Co., nel periodo 1.7.2024 – 30.9.2024 (2,52% 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	24	C. Affidamento lavori, servizi e forniture
Patrimonio e locazioni	9	F. Gestione entrate, spese e patrimonio
Personale	5	P. Acquisizione e progressione del personale
Incarichi	0	IN. Incarichi e nomine
Contenzioso	3	AL. Affari legali e contenzioso
Autorizzazioni e sospensioni	6	PP. Provvedimenti ampliativi sfera giur.
Provvedimenti sanzionatori	5	CS. Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni
Contributi	1	PC. Provvedimenti ampliativi sfera giur.
Partecipate	0	PA. Società, fondazioni, istituzioni
Atti generali di gestione del Territorio	1	GT. Governo del Territorio
Temi istituzionali/vari		====
Totale atti terzo trimestre 2024		54

Controlli per Direzione			
Ambiente	5	Infrastrutture di Viabilità e Mobilità	3
Attività Economiche e Turismo	2	Patrimonio Immobiliare	4
Avvocatura	1	Segreteria Generale e Affari Istituzionali	0
Corpo Polizia Municipale	3	Risorse Umane	3
Cultura e Sport	4	Servizi Territoriali e Protezione civile	1
Consiglio Comunale	1	Servizi Sociali	6
Direzione Generale	1	Servizi Tecnici	6

Direzione Gare, appalti e partecipate	2	Sistemi Informativi	2
Istruzione	3	Urbanistica	2
Risorse Finanziarie	2	Ufficio del Sindaco	2
Sistema Tramviario Metropolitano	1		
<b>Totale atti terzo trimestre 2024</b>	<b>54</b>		

### **Riepilogo dei controlli degli atti da applicativi GESPRA e SIGEPRO**

Gli esiti dell'attività di controllo successivo di regolarità amministrativa, dal 2016 al terzo trimestre 2023, con riferimento agli applicativi di gestione atti inerenti la Direzione Attività economiche e turismo (applicativo SIGEPRO) e la Direzione Urbanistica (applicativo GESPRA), sono riportati nei precedenti piani anticorruzione/sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza<sup>15</sup>.

Di seguito vengono sintetizzati i dati relativi all'attività di controllo svolta nel periodo dal quarto trimestre 2023 al terzo trimestre 2024.

Le verifiche effettuate sugli atti adottati nel quarto trimestre 2023 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. 5 atti su un totale pari a 485, sia degli atti emessi in materia di edilizia contenuti nell'applicativo GESPRA, per un totale di n. 6 atti su 448. In relazione alla Direzione Attività Economiche e Turismo si precisa che a fronte dei 5 atti estratti, 1 atto si riferisce a una mera comunicazione, per cui l'istruttoria è stata condotta sui restanti 4 atti, pertanto, il totale degli atti controllati è pari a 10 su un totale di 933 atti di entrambi gli applicativi.

Di seguito il riepilogo:

<b>Controlli 4° trimestre 2023</b>		<b>Area di rischio</b>
Urbanistica (da GESPRA)	6	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
<b>Totale atti</b>	<b>10</b>	

<sup>15</sup> Si vedano le indicazioni contenute nell'atto organizzativo del Segretario Generale prot. n. 264010 del 29.8.2016, come successivamente integrato con atto del Segretario Generale prot. n. 77587 del 7.3.2017.

I medesimi controlli sono stati effettuati su un campione pari all'1% sia degli atti emessi nel primo trimestre 2024 dalla Direzione Attività Economiche e Turismo, riguardanti autorizzazioni e concessioni, contenuti nell'applicativo SIGEPRO e corrispondenti a n. 6 atti su un numero totale di 509, sia degli atti emessi in materia di edilizia contenuti nell'applicativo GESPRA, e corrispondenti a n. 5 atti su 394 per un totale di atti controllati pari a 11 su un totale di 903 atti di entrambi gli applicativi.

Di seguito il riepilogo:

<b>Controlli 1° trimestre 2024</b>		<b>Area di rischio</b>
Urbanistica (da GESPRA)	5	GT. Governo del territorio
Attività Economiche e Turismo (da SIGEPRO)	4	PC./PP. Provvedimenti ampliativi sfera giuridica
Attività Economiche e Turismo (da SIGEPRO)	2	CS. Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni
<b>Totale atti</b>	<b>11</b>	

Per quanto riguarda il secondo trimestre 2024, 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. 7 atti su un numero totale di 695, sia degli atti emessi in materia di edilizia contenuti nell'applicativo GESPRA, per un totale di n. 5 atti su 353. In relazione alla Direzione Attività Economiche e Turismo si precisa che a fronte dei 7 atti estratti, n. 2 atti si riferiscono a mere comunicazioni per cui l'istruttoria è stata condotta sui restanti 5 atti; pertanto, il totale degli atti controllati è pari a 10 su un totale di 1.048 atti di entrambi gli applicativi.

Di seguito il riepilogo:

<b>Controlli 2° trimestre 2024</b>		<b>Area di rischio</b>
Urbanistica (da GESPRA)	5	GT. Governo del territorio
Attività Economiche e Turismo (da SIGEPRO)	4	PC/PP. Provvedimenti ampliativi sfera giuridica
Attività Economiche e Turismo (da SIGEPRO)	1	CS. Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni

<b>Totale atti</b>	<b>10</b>	
--------------------	-----------	--

Per quanto riguarda infine il terzo trimestre 2024, 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. 7 atti su un numero totale di 680, sia degli atti emessi in materia di edilizia contenuti nell'applicativo PEA (Pratiche Edilizie e Ambiente) che ha sostituito il GESPRA, per un totale di n. 4 atti su 368.

In relazione alla Direzione Attività Economiche e Turismo si precisa che a fronte dei 7 atti estratti, n. 1 atto si riferisce a mera comunicazione per cui l'istruttoria è stata condotta sui restanti 6; pertanto il totale degli atti controllati è pari a 10 su un totale di 1.048 atti di entrambi gli applicativi.

Di seguito il riepilogo:

<b>Controlli 3° trimestre 2024</b>		<b>Area di rischio</b>
Urbanistica (da GESPRA)	4	GT. Governo del territorio
Attività Economiche e Turismo (da SIGEPRO)	4	PC/PP. Provvedimenti ampliativi sfera giuridica
Attività Economiche e Turismo (da SIGEPRO)	2	CS. Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni
<b>Totale atti</b>	<b>10</b>	

#### **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 18.9.2017 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 2023.

Di seguito vengono sintetizzati i dati relativi all'attività di controllo svolta nel periodo dal quarto trimestre 2023 al terzo trimestre 2024.

Sono stati estratti per il quarto trimestre 2023 n. 3 atti relativi al PON Metro su un totale di n. 133 atti.

Di seguito il riepilogo:

<b>Controlli 4°trimestre 2023</b>		<b>Area di rischio</b>
Contratti e convenzioni	3	C. Contratti

Si precisa che con l'ordinaria estrazione degli atti dal sistema Atti.co. 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 primo trimestre 2024 sono stati estratti n. 2 atti relativi al PON Metro su un totale di n. 19 atti, secondo i medesimi criteri indicati nella nota protocollo sopra richiamata e in particolare:

<b>Controlli 1°trimestre 2024</b>		<b>Area di rischio</b>
Contratti e convenzioni	1	C. Contratti
Autorizzazioni e sospensioni	1	PP. Provvedimenti ampliativi sfera giuridica

Per il secondo trimestre 2024 sono stati estratti n. 2 atti relativi al PON Metro su un totale di n. 29 determinazioni dirigenziali, secondo i medesimi criteri sopra richiamati e in particolare:

<b>Controlli 2° trimestre 2024</b>		<b>Area di rischio</b>
Contratti e convenzioni	2	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 2 sopra richiamati, per un totale pari a n. 3 atti.

Per il terzo trimestre 2024 sono stati estratti n. 2 atti relativi al PON Metro su un totale di n. 17 determinazioni dirigenziali, secondo i medesimi criteri sopra richiamati e in particolare:

<b>Controlli 3° trimestre 2024</b>		<b>Area di rischio</b>
Contratti e convenzioni	1	C. Contratti
Autorizzazioni e sospensioni	1	PP. Provvedimenti ampliativi sfera giuridica

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 2 sopra richiamati, per un totale pari a n. 4 atti.

Inoltre, il PIAO 2023-2025, paragrafo n. 4 della Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza, approvato con deliberazione di Giunta n. 203 del 9.5.2023 ha previsto che, a partire dall'annualità 2023, l'ordinaria attività di controllo successivo di regolarità amministrativa fosse estesa alle determinazioni dirigenziali aventi ad oggetto la realizzazione di interventi finanziati con il PNRR, pertanto, a decorrere da gennaio 2023, si è proceduto all'estrazione casuale di un campione di atti pari a n. 5 per trimestre, i cui esiti, dal primo al terzo trimestre 2023, sono riportati nella Sottosezione

rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2024-2026 approvato con D.G n. 111 del 26.3.2024.

Si riportano di seguito gli esiti delle estrazioni dal quarto trimestre 2023 al terzo trimestre 2024.

Con riferimento al quarto 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. 124.

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

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

<b>Controlli per Direzione</b>		
Servizi Tecnici	4	
Patrimonio Immobiliare	1	
<b>Tot. atti quarto trimestre 2023</b>		<b>5</b>

Con riferimento al primo semestre 2024, i controlli sono stati effettuati su un campione pari a n. 10 atti su un totale di determinazioni relative a finanziamenti con fondi PNRR pari a n. 178.

Si riporta di seguito la suddivisione degli atti estratti per materia, area di rischio e Direzione con riferimento al primo semestre 2024:

<b>Controlli per materia</b>		<b>Area di rischio</b>
Contratti e convenzioni	7	C. Affidamento lavori, servizi e forniture
Patrimonio e locazioni	3	F. Gestione entrate, spese e patrimonio
<b>Tot. atti primo semestre 2024</b>		<b>10</b>

<b>Controlli per Direzione</b>		
Servizi Tecnici	5	
Infrastrutture di Viabilità e Mobilità	1	
Sistema tramviario metropolitano	1	

Patrimonio Immobiliare	3	
<b>Tot. atti primo semestre 2024</b>		10

Con riferimento al terzo trimestre 2024 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.133.

Si riporta di seguito la suddivisione degli atti estratti per materia, area di rischio e Direzione con riferimento al terzo trimestre 2024:

Controlli per materia	Area di rischio
Contratti e convenzioni	4 C. Affidamento lavori, servizi e forniture
Provvedimenti sanzionatori	1 CS. Controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni
<b>Tot. atti terzo trimestre 2024</b>	<b>5</b>

Controlli per Direzione		
Servizi Tecnici	3	
Sistema tramviario metropolitano	1	
Gare appalti e partecipate	1	
<b>Tot. atti terzo trimestre 2024</b>	<b>5</b>	

Infine, con nota del Direttore Generale prot. n. 187463 del 9.6.2023, è stato chiesto al Segretario Generale di procedere ad un controllo aggiuntivo successivo di regolarità amministrativa sugli atti di attuazione del Piano di Sviluppo e Coesione (PSC) a decorrere da gennaio 2023 attraverso un'estrazione casuale di un campione di atti pari a n. 5 per trimestre, i cui esiti, dal primo al terzo trimestre 2023, sono riportati nella Sottosezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2024-2026 approvato con D.G n. 111 del 26.3.2024.

Si riportano di seguito gli esiti delle estrazioni dal quarto trimestre 2023 al terzo trimestre 2024.

Con riferimento al quarto 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 PSC pari a n.22.

Si riporta di seguito la suddivisione degli atti estratti per materia, area di rischio e Direzione con riferimento al quarto 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
<b>Tot. atti quarto trimestre 2023</b>		<b>5</b>

<b>Controlli per Direzione</b>		
Infrastrutture di Viabilità e mobilità	1	
Servizi Tecnici	2	
Sistema Tramviario Metropolitano	2	
<b>Tot. atti quarto trimestre 2023</b>		<b>5</b>

Con riferimento al primo semestre 2024 i controlli sono stati effettuati su un campione pari a n. 10 atti su un totale di determinazioni relative al PSC pari a n. 29. Tuttavia, all'esito dei controlli, una determinazione dirigenziale non è risultata rientrare tra gli atti finanziati con fondi PSC, per cui il totale degli atti è risultato pari a n. 9.

Si riporta di seguito la suddivisione degli atti estratti per materia, area di rischio e Direzione con riferimento al primo semestre 2024:

<b>Controlli per materia</b>		<b>Area di rischio</b>
Contratti e convenzioni	8	C. Affidamento lavori, servizi e forniture
Patrimonio e locazioni	1	F. Gestione entrate, spese e patrimonio
<b>Tot. atti primo semestre 2024</b>		<b>9</b>

<b>Controlli per Direzione</b>		
Direzione Gare Appalti e partecipate	1	
Infrastrutture di Viabilità e Mobilità	1	
Servizi Tecnici	6	
Sistema Tramviario Metropolitano	1	
<b>Tot. atti primo semestre 2024</b>		<b>9</b>

Con riferimento al terzo trimestre 2024 i controlli sono stati effettuati su un campione pari a n. 6 atti su un totale di determinazioni relative al PSC pari a n. 15, poiché nel corso dell'estrazione relativa al

secondo trimestre 2024, uno degli atti estratti non risultava rientrare tra gli atti finanziati con PSC. Si riporta di seguito la suddivisione degli atti estratti per materia, area di rischio e Direzione con riferimento al terzo trimestre 2024:

Controlli per materia	Area di rischio
Contratti e convenzioni	5 C. Affidamento lavori, servizi e forniture
Personale	1 P. Acquisizione e progressione del personale
<b>Tot. atti terzo trimestre 2024</b>	<b>6</b>

Controlli per Direzione		
Infrastrutture di Viabilità e Mobilità	4	
Servizi Tecnici	1	
Sistema Tramviario Metropolitano	1	
<b>Tot. atti terzo trimestre 2024</b>	<b>6</b>	

#### **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 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 e Appalti 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 Finanza<sup>16</sup>.

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 alla Guardia di Finanza, una serie di informazioni relative allo stato di avanzamento delle operazioni volte alla realizzazione degli

---

<sup>16</sup> Si veda prot. n. 249721 del 31.7.2024.

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.

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 afferenti agli investimenti pubblici finanziati in tutto o in parte con le risorse previste dai programmi cofinanziati dai fondi strutturali dell'Unione europea. L'ingente quantità di risorse disponibili richiede, infatti, adeguati presidi di prevenzione della corruzione, rispetto ai quali la trasparenza sui processi in cui sono gestite risorse finanziarie riveste grande importanza identificando una serie di eventi rischiosi associati alle specifiche fasi di realizzazione dei progetti del Piano relativo alla programmazione del PN Metro Plus e Città Medie Sud 2021-2027 ed in previsione, sia del Programma Operativo Complementare di azione e coesione "Città Metropolitane" 2014 – 2020 (POC Metro), istituito con il PON Metro 2014-2020, che del Piano per lo Sviluppo e la Coesione (PSC) della Città Metropolitana di Firenze, finanziato con i fondi per la coesione, come già previsto per il Piano operativo nazionale Città Metropolitane 2014-2020, conclusosi il 31 Dicembre 2023.

Con la Delibera CIPE n. 46 del 10.8.2016 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 predetto 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. 17.7.2020, n. 77, con le risorse del Fondo di rotazione di cui alla legge 16.4.1987, 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 1.12.2022, 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, attualmente in corso di ulteriore aggiornamento alla luce dell’ultima certificazione di spesa.

Con Deliberazione di Giunta n. 489 del 24.10.2023 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 di cui è in previsione una ulteriore revisione anche a seguito della nomina della nuova Autorità di Gestione.

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 del 13.6.2023 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.

La Direttrice Generale, responsabile dell'OI,, 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), recentemente adeguato con Deliberazione di Giunta comunale n. 4 del 15.1.2025 con la quale si è provveduto, a seguito delle elezioni amministrative e della avvenuta proclamazione della nuova Sindaca del comune di Firenze in data 26 giugno 2024, a riallocare le funzioni di governance in considerazione del nuovo assetto organizzativo dell'Ente e delle nuove nomine dei Direttori e Dirigenti all'interno del comune di Firenze.

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° dicembre 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, a cui si aggiungono, come beneficiari ulteriori, Alia, per gli interventi sull'economia circolare e la città Metropolitana per il trasporto pubblico elettrico.

Atto conclusivo del procedimento di selezione è l'atto di ammissione a finanziamento a firma della 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 analoga 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 dell'iter di definizione delle procedure e delle conseguenti 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 allegate al SIGECO suddetto sia in fase di ammissibilità sia di attuazione, conformemente al Manuale Operativo di Funzionamento dell'OI.

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 della 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 sono svolte dal Direttore dell'Ufficio Speciale Attuazione Grandi Progetti 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 dapprima dalla Direzione Generale e, a seguito del recente adeguamento del SiGeCo (avvenuto con Deliberazione di Giunta comunale n. 4 del 15.1.2025), dal Direttore dell’Ufficio Speciale Attuazione Grandi Progetti 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 24.6.2021, 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 periodicamente aggiornato, 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 è 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 anche attività relative al POC Metro 2014-2020 e al PN Metro Plus citati. Essi, quindi, vengono comunque conteggiati tra gli atti controllati nell’ambito dei programmi predetti, 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, già a partire dal 2024 si procede all’estrazione degli atti da sottoporre a controllo, agendo direttamente su tale applicativo, aggiornando così la precedente procedura basata sull’invio al Segretario Generale, da parte del Servizio Ricerca Finanziamenti e PON Metro, dell’elenco di atti rientranti nel programma attenzionato e riferito 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 Firenze<sup>17</sup>. Oltre alle

---

<sup>17</sup> 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 30.9.2020, 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,

Con ulteriore nota n. 199953 del 18.6.2021, 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 12.1.2022.

*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 9.4.2021 “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.

Nel 2024 la formazione antifrode è stata attenzionata con particolare riferimento al fenomeno del riciclaggio, insidia nei contratti pubblici, mediante il coinvolgimento di Dirigenti e funzionari, anche responsabili di E.Q., nell'iniziativa formativa promossa da IFEL Fondazione.

Anche per il 2025, per il PN Metro Plus, sono previste iniziative di formazione in materia.

- 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, in uso all'AdG, 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 stessa.

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 il Direttore dell'Ufficio Speciale Attuazione Grandi Progetti 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 allora in carica, prot. n. 187463 del 9.6.2023 che svolgeva, alla data, il ruolo di Responsabile Unico del Piano, 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. 506 del 31.10.2023, Allegato n. 6 al Regolamento sull’Ordinamento degli Uffici e Servizi del comune di Firenze approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 423 del 24.10.2011 e da ultimo modificato ed integrato con deliberazione di Giunta Comunale n. 461 del 5.11.2024, 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 2.3.C “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 rischiosità 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 2.3.C "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 rischiosità 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 rischiosità 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 rischiosità 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 rischiosità 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. n. 50/2016.

In ogni caso, il quadro che è emerso 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 *trascutabile* 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 *trascutabile* in un processo.

A sostegno di questa analisi possiamo considerare l'indice di rischiosità nei medesimi processi: naturalmente una diversa mappatura non esclude che alcuni processi ricorrono sia nel 2013 che nel 2020 come C.2 “Nomina del RUP”, C.9 “Valutazione delle offerte”, C14 “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 ha mantenuto in entrambi i periodi la valutazione *rilevante*; solo relativamente al processo C.14 “Autorizzazione al subappalto” l'indice di rischiosità passa dal *marginale* del 2013 al *trascutabile* 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 CS sono stati evidenziati 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” risultati entrambi *critici*: ciò è stato 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 ha mutato 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” sono passati 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 ha consegnato una stima del rischio più contenuta: il processo PP.1 “Provvedimenti di tipo autorizzatorio” ha visto 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” è passato da *critico* a *marginale* ed il processo PP.3 “Provvedimenti di tipo concessorio” ha mantenuto invariato il suo grado di rischiosità rimanendo *rilevante*.

Con riferimento, infine, all'area “GT” Governo del Territorio, si è registrato 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” sono passati 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” sono passati da *trascurabile* (2017) a *rilevante* (2020).

In conclusione di tale disamina è opportuno nuovamente sottolineare come la metodologia scelta abbia spinto verso una sovrastima degli indici di rischiosità e come tale tendenza possa 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 29.3.2021 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”, è stato 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 abbia costituito 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 è stato registrato 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 derivato dall’analisi è risultato *critico*, tale esito è stato 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 derivato dall’analisi è risultato *rilevante*.

Il risultato emerso dall’elaborazione complessiva non è stato rappresentato dalla formulazione di un giudizio, ma lo si è 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)	
LEGENDA: **/C = critico, **/R = rilevante, **/M = marginale, **/T = trascurabile	
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 29.3.2021 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 esplicativi sui processi interessati.

Per quanto concerne i processi contenuti nell’area “F”, a seguito dello spoglio dei questionari, si sono potute trarre le seguenti conclusioni: il processo F.1 “Gestione delle entrate” è stato caratterizzato da un grado di rischio *critico* rispetto al *rilevante* che era stato rilevato nel 2014; ciò è stato attribuito prevalentemente agli elementi oggettivi della variabile di probabilità (dove vengono rilevati i casi giudiziari inerenti il processo in questione) e agli 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 è rimasto *rilevante*; tale esito è stato 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 è attestato su un livello *critico* rispetto al *rilevante* registrato nel 2014, anche in tal caso l’esito è stato imputato prevalentemente agli elementi oggettivi della variabile di probabilità dove vengono rilevati i casi giudiziari inerenti al 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 è rimasto uguale al 2014 e cioè *rilevante*, 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 era corretto considerarlo un rischio generale oggetto di misure generali riguardanti il complesso dell'attività amministrativa.

Inoltre, è stato deciso di eliminare il processo P.3 “Conferimento di incarichi di collaborazione”, collocandolo 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 i processi P.1 “Reclutamento” e P.3 “Gestione delle risorse umane”, l'indice di rischiosità si è mantenuto, con riferimento al 2014, al livello *rilevante*, mentre nel caso del processo P.2 “Progressione di carriera”, l'indice di rischiosità è passato 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 al 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 è passato da *marginale* a *rilevante*: alla determinazione di quest'ultimo hanno pesato 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 si è ritenuta 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
<b>AREA DI RISCHIO “P” – Acquisizione e progressione del personale</b>	
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, 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 2.3.B “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

Tale 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 perseguitamento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche”* (art. 1 del D.Lgs. n. 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*”<sup>18</sup>.

Dalla home page della rete civica si raggiunge la sezione denominata “Amministrazione Trasparente” al cui interno sono presenti i dati, le informazioni ed i documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria. Tale sezione è organizzata secondo sottosezioni di primo e secondo livello nel rispetto della struttura indicata nel D.Lgs. n. 33/2013 e conforme allo schema degli obblighi di pubblicazione di cui all’allegato 1 della Delibera ANAC n. 1310 del 28.12.2016.

L’Allegato 2.3.A “Elenco degli obblighi di pubblicazione”<sup>19</sup> riporta l’elenco degli obblighi in coerenza con la tabella di cui alla delibera ANAC 1310/2016 nonché con il PNA 2023 e con le delibere ANAC n.264 e n.604 per quanto concerne la sottosezione “Bandi di gara e contratti”, specificando per ciascuna sezione/sottosezione, il responsabile della elaborazione, trasmissione e pubblicazione dei dati, nonché la tempistica per l’aggiornamento e il monitoraggio degli stessi.

### **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 inserimenti<sup>20</sup>.

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

---

<sup>18</sup> Piano Nazionale Anticorruzione 2019 approvato con delibera ANAC n. 1064/19, paragrafo 4.2.

<sup>19</sup> Redatto in base allo schema nell’allegato n. 2 PNA 2022.

<sup>20</sup> 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.

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 da pubblicare la data dell'ultimo aggiornamento dei dati.

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 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 agli obblighi di pubblicazione relativi alle procedure di affidamento, dal 1° gennaio 2024 hanno acquisito efficacia, ai sensi dell'art. 225 comma 2 del D.Lgs. n. 36/2023, le disposizioni in tema di trasparenza disciplinate nella Parte II dello stesso decreto rubricata “Della digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti”.

La pubblicità dei dati e informazioni relativi all'affidamento ed esecuzione dei contratti pubblici, avviene mediante invio alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP) di cui è titolare ANAC e mediante 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 ss.gg. e dalle delibere ANAC n. 261/2023 e n. 264/2023 (e relativo Allegato 1) e successivi aggiornamenti.

Attualmente è in corso la revisione della sottosezione “Bandi di gara e contratti” nonché un’analisi dell’applicativo *Profilo del committente* per garantire la pubblicazione, nella richiamata sottosezione di Amministrazione Trasparente, degli atti e documenti di cui all’Allegato 1) della delibera ANAC n. 264/2023 aggiornata con delibera ANAC n. 601 del 19.12.2023. Come specificato nella Direttiva del S.G. prot. 366626 del 5.11.2024, le Direzioni continuano comunque a popolare anche l’applicativo *Trasparenza*, nonostante l’abrogazione dell’art. 1 co.32 della L. 190/12, in considerazione delle ulteriori finalità dell’Ente di verifica delle dichiarazioni negli affidamenti di importo inferiore ad € 40.000,00 (nota prot. 6297081 del 20.9.2023) e di estrazione degli affidamenti per l’Organismo paritetico per l’Innovazione<sup>21</sup>.

Per quanto riguarda la pubblicazione dei dati relativi alla concessione di sovvenzioni, contributi e vantaggi economici viene sempre utilizzato da parte delle 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, 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 legge<sup>22</sup>. Al fine di verificare la qualità percepita dai cittadini è stato inserito in Amministrazione Trasparente sin dal 2015, un questionario anonimo di rilevazione della soddisfazione dell’utente in relazione alla conoscenza della sezione e con riferimento alla fruibilità ed alla chiarezza dei dati pubblicati.

Per il periodo 1.1.2024 - 31.12.2024 sono stati compilati n. 32 questionari dai quali emerge che i contenuti che maggiormente interessano i cittadini riguardano: servizi erogati (28%), bandi di

---

<sup>21</sup> Vedi allegato 2.3.A “Elenco degli obblighi di pubblicazione” del PIAO 2025-2027.

<sup>22</sup> Art. 6 co. 1 D.Lgs. 33/2013.

concorso (22%), pianificazione e governo del territorio (16%), provvedimenti (16%) organizzazione e informazioni ambientali (12%).

Ciascun cittadino ha la possibilità di indicare fino ad un massimo di tre sezioni di particolare interesse. Nel corso del 2025, verrà tuttavia valutata l'opportunità di eliminare tale questionario, in considerazione del fatto che il numero dei questionari compilati è effettivamente irrilevante rispetto al numero di persone che visualizzano le pagine della sezione Amministrazione trasparente (1.072.783 visualizzazioni del corso del 2024), risultando pertanto, statisticamente non significativi i dati raccolti con il questionario.

### **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 Data<sup>23</sup> 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

---

<sup>23</sup>Come indicato nel D.Lgs. n.82/2005 (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.

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.

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 2024, 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.

Tra i dataset elaborati e rilasciati in formato aperto, di interesse per la cittadinanza e le imprese, ricordiamo quelli relativi a: 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).

### **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. n. 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.

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 dall’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 responsabili<sup>24</sup>.

## **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 perseguitamento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico”*.

Nella sezione Amministrazione Trasparente, sottosezione “Altri Contenuti – Accesso civico”, sono presenti i link al 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.

---

<sup>24</sup>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.

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 semestrale, in conformità alle Linee Guida ANAC n. 1309/2016, c.d. FOIA.

Per quanto concerne gli aspetti generali, per il 2025 la misura prevede:

<b>Fasi per l'attuazione</b>	<b>Tempi di realizzazione</b>	<b>Ufficio Responsabile</b>	<b>Indicatori di monitoraggio</b>
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
Trasmissione dei dati relativi alle richieste di accesso civico alla EQ Anticorruzione, Trasparenza e Controlli per l'aggiornamento del Registro degli Accessi pubblicato in Amministrazione Trasparente	Tempestivamente (e comunque con verifica semestrale)	Tutte le Direzioni; RPCT	Presenza dati aggiornati nel Registro degli accessi

## **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 2024 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 un questionario rivolto ai Direttori<sup>25</sup> da cui è emerso, per l'anno 2024, che la rotazione ordinaria all'interno delle Direzioni è stata effettuata su n. 91 unità di personale dipendente. I dati relativi alla rotazione del personale effettuata tra Direzioni sono stati forniti direttamente dalla Direzione Risorse Umane che ha fornito i seguenti dati: per il 2024 la rotazione si è attestata su n. 57 unità di personale di cui n. 15 dirigenti, n. 6 E.Q. e n. 36 del

---

<sup>25</sup>Si vedano note del Segretario Generale, n. prot. 409887 del 17.12.2019; prot. 9792 del 13.1.2021, prot. 396419 e 396432 del 9.12.2021, prot. n. 417244 del 7.12.2022, prot. n.391417 e 391419 del 5.12.2023 e prot. n. 407741 e 407759 del 2.12.2024.

restante personale. Pertanto, la rotazione del personale all'interno dell'Ente ha coinvolto nell'anno 2024 un totale di 148 dipendenti.<sup>26</sup>

Di seguito, la tabella riepilogativa dei dati relativi alla rotazione ordinaria dal 2015 al 2024:

ROTAZIONE ORDINARIA						
ANNO	INTERNO DIREZIONI	EXTRA DIREZIONI			TOT	TOTALE DIPENDENTI
	PERSONALE COMPARTO	DIRIGENTI	P.O./E.Q.	PERSONALE COMPARTO		
<b>2015</b>	nd	10	74	nd	84	4303
<b>2016</b>	nd	13	12	120	145	4242
<b>2017</b>	34	26	2	204	266	4066
<b>2018</b>	53	6	71	120	250	3958
<b>2019</b>	57	28	12	108	205	4084
<b>2020</b>	49	5	73	31	158	4094
<b>2021</b>	48	24	21	26	119	3960
<b>2022</b>	92	13	25	52	182	3904
<b>2023</b>	49	6	29	43	127	3948
<b>2024<sup>27</sup></b>	<b>91</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>36</b>	<b>148</b>	<b>4083</b>

<sup>26</sup>I dati relativi alla rotazione del personale effettuata tra le Direzioni, forniti dalla Direzione Risorse Umane, sono stati comunicati al 25.11.2024, dunque non tenendo conto della modifica intervenuta alla macrostruttura dell'Ente con delibera di Giunta n. 440 del 25.10.2024 e decreto della Sindaca n. 41 del 8.11.2024. Tale modifica, che ha inciso sulla rotazione effettuata dall'Ente, verrà presa in esame nel corso dell'annualità 2025 al fine di aggiornare i dati.

<sup>27</sup>I dati “EXTRA DIREZIONI” (rotazione del personale tra Direzioni) relativi all'annualità 2024 sono attestati al 25.11.2024.

<b>Media annuale</b>	<b>59</b>	<b>15</b>	<b>33</b>	<b>82</b>	<b>168</b>	<b>4064</b>
----------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	-------------

Dalla tabella si evince che il numero medio del personale ruotato annualmente è pari a 168 dipendenti rispetto a uno dato medio annuale della consistenza del personale pari a 4064 unità corrispondente ad una percentuale del 4,1%.

### **Gli indirizzi generali per la rotazione ordinaria**

Una volta definito il quadro di riferimento e in considerazione dell'enfatizzazione posta sul tema della rotazione ordinaria nell'ambito del PNA 2019 richiamato in sede di PNA 2022-2024, sono state definite 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;
2. Analisi organizzativa dell'Ente a supporto dell'individuazione dei criteri di rotazione;
3. Coinvolgimento del Comando della Polizia Municipale per l'analisi e la codificazione dei criteri specifici di rotazione territoriale in uso nel Corpo;
4. Creazione di competenze di carattere trasversale utilizzabili in più settori, in modo tale da garantire l'attivazione della rotazione anche su base volontaria.

Con riferimento al punto 1. relativo 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 29.3.2021 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 29.3.2021 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	R	R	R	R	R	R	R	M	R	R	M	T	M	T	R	R	R	R

PER PROCESSO																				
RATING PROCESSO PER SINGOLA DIREZIONE																				
Ambiente	R	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	T	M	
Cultura e Sport	M	R	R	R	R	R	R	R	C	R	R	R	R	R	C	R	R	R	R	
Direzione Generale	T	R	M	R	M	R	R	R	R	R	R	T	M	M	R	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	R	
Istruzione	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	C	R	M	R	R	M	R	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	R	



## 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							
PROCESSI	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 rischiosità 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
PROCESSI	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		
PROCESSI	F.1	F.2	F.3	F.4	P.1	P.2	P.3
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 contentioso - “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

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 MOBILITÀ					T			
URBANISTICA								

Con riferimento al punto 2. sopra richiamato, relativo all’Analisi organizzativa dell’Ente a supporto dell’individuazione dei criteri di rotazione, si precisa che tale analisi è stata svolta a livello di Direzione come previsto nella Sottosezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2024-2026, tenendo conto del diverso inquadramento del personale e delle figure professionali che operano nelle aree maggiormente a rischio, dell’importanza sia della continuità amministrativa che della salvaguardia delle competenze specifiche, nonché della 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 all’intera struttura organizzativa.

Si ritiene inoltre utile evidenziare come, soprattutto in un ente di grandi dimensioni, non sussista 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, l’indice di rischiosità di ciascun processo per Direzione, pur essendo

un'informazione utile, deve essere integrata dall'indice di rischiosità di ciascun processo a livello di Ente, che più efficacemente sintetizza la rischiosità di ogni singolo processo. Dalla fine del 2023 e nel corso del 2024, la Commissione per la rotazione ordinaria del personale, presieduta dal Direttore Generale<sup>28</sup>, ha proceduto ad individuare, attraverso la sovrapposizione dei processi a indice di rischiosità *critico* a livello di Ente con il funzionigramma, quali funzioni rientrassero in tali processi, identificando così le posizioni dirigenziali a presidio di tali funzioni e nello specifico quelle ricoperte dal medesimo soggetto in modo continuativo per un periodo superiore a 8 anni<sup>29</sup>.

Successivamente la Commissione<sup>30</sup> nel procedere all'analisi delle posizioni dirigenziali che, per un periodo superiore a otto anni, presiedono processi con rating di rischiosità di livello *critico*, ha tenuto conto dei criteri di cui alla 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 valutarne l'effettiva continuità, sia gli eventuali sostanziali cambiamenti intervenuti nelle competenze della struttura organizzativa conferita in capo al dirigente, sia il peso del processo con rating *critico* nell'ambito delle macrofunzioni/declinazioni di competenza della figura dirigenziale.

Conclusa tale analisi, la Commissione ha redatto una relazione finale avente prot. n. 184334 del 29.5.2024, sulla base dei dati a disposizione al 3.1.2024, nella quale sono state individuate le figure dirigenziali da attenzionare, sulla base dei criteri richiamati, una volta giunti a scadenza i relativi incarichi. Dall'analisi, sono stati esclusi gli incarichi conferiti ai sensi dell'art. 110 del TUEL come previsto nella sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2022-2024.

In considerazione del fatto che la maggior parte degli incarichi sono scaduti a fine mandato, ossia a giugno 2024, l'attività di analisi svolta dalla Commissione è stata presa in considerazione al momento del conferimento degli incarichi da parte della nuova Amministrazione che ha proceduto a far ruotare quelle due figure dirigenziali, oggetto di analisi da parte della Commissione, per le quali i criteri sopra richiamati non erano risultati applicabili.

Come precisato nelle sottosezioni Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO delle ultime due annualità, 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

---

<sup>28</sup> La Commissione per la rotazione ordinaria è stata istituita con disposto del Direttore Generale prot. n.365531 del 15.11.2023.

<sup>29</sup> Verbale della Commissione per la rotazione ordinaria del personale avente prot. n. 286851/2023.

<sup>30</sup> Si veda il verbale della Commissione per la rotazione ordinaria del personale avente prot. 51478/2024 e prot. n. 149014/2024.

specificata svolta; si ritiene comunque opportuno lo svolgimento di una fase di sperimentazione che consenta una verifica ed un consolidamento del modello proposto, tale da permetterne una efficace generalizzazione.

Inoltre, ove si presenti la necessità di ruotare più soggetti, occorrerà evitare 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.

Con riferimento al punto **3.** sopra richiamato, relativo al Coinvolgimento del Comando della Polizia Municipale per l'analisi e la codificazione dei criteri specifici di rotazione territoriale in uso nel Corpo, si precisa che verrà rafforzato, nel corso del 2025, il coinvolgimento del Comando con lo scopo di individuare ulteriori misure specifiche volte a favorire meccanismi di rotazione.

Con riferimento al punto **4.** sopra richiamato, relativo all'importanza di creare competenze di carattere trasversale utilizzabili in più settori, in modo tale da garantire l'attivazione della rotazione anche su base volontaria, si ritiene necessario continuare a ricorrere ad una articolata e strutturata formazione che rimane lo strumento fondamentale affinché la misura della rotazione ordinaria possa essere realizzata senza conseguenze negative sull'organizzazione dei servizi e l'erogazione delle prestazioni.

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 già 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. 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. Nel 2024, la formazione si è concentrata 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, dal 2024 è stata 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 nel 2024 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 2025 si articola come segue:

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Formazione specifica per favorire la rotazione del personale	31.12.2025	Direzione Risorse Umane	Realizzazione iniziative formative

### 7.3 Rotazione straordinaria

Con l'art. 16 co. 1 lett. 1 quater del D.Lgs. n. 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. n. 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’elenco 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 inconfondibilità ai sensi dell’art. 3 del D.Lgs. n. 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 rinvia 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, allorquando 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 esplicite 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 interessa 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 2019<sup>31</sup>, l'ANAC ha elaborato le Linee Guida<sup>32</sup> in tema di Codici di comportamento dei dipendenti delle

---

<sup>31</sup> 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.

<sup>32</sup> Approvate, nella loro versione definitiva, con delibera del Consiglio dell'Autorità n. 177 del 19.2.2020 e reperibili al [seguente link](#)

Pubbliche Amministrazioni, dando indicazioni alle amministrazioni per l'aggiornamento dei propri Codici anche a seguito delle modifiche normative susseguitesi dall'adozione del DPR n. 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 26.1.2021.

Nel corso del 2022, l'art. 4 del decreto legge n. 36 del 30.4.2022 (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, 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 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 30.4.2022 (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 all'istituto del c.d. *whistleblower* ad opera del D.Lgs. n. 24/2023. Pertanto, la nuova proposta di modifica è stata nuovamente oggetto della procedura partecipativa dal 31.01.2024 al 15.02.2024 e successivamente, preso atto dei suggerimenti pervenuti da parte del CUG con l'obiettivo di pervenire ad un testo completamente corrispondente alle Linee

Guida per l'utilizzo del linguaggio di genere, è stato acquisito il parere del Nucleo di Valutazione<sup>33</sup>. Il nuovo Codice di comportamento verrà approvato dalla Giunta nel corso dell'annualità 2025.

Per il 2025 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	31.1.2026	Direzione Risorse Umane - UPD	Redazione relazione di monitoraggio RPCT
Monitoraggio annuale sull'efficace attuazione della misura di prevenzione	31.1.2026	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. n. 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 del D.Lgs. n. 267/00 in tema di enti locali, al pubblico impiego art. 53 del D.Lgs. n. 165/01, alla Legge n.190/12 e al D.Lgs. n.39/13, nonché al DPR n. 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 modello di dichiarazione<sup>34</sup>, valevole per ogni situazione di potenziale o attuale conflitto di interessi che possa verificarsi in un qualsiasi procedimento amministrativo in

---

<sup>33</sup>Estratto del verbale dell'incontro del Nucleo di Valutazione del 3.4.2024 prot. n. 113465.

<sup>34</sup> 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.

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. n. 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.

Pertanto, era stato predisposto per le procedure finanziate dai fondi PNRR, un modello di dichiarazione di assenza di conflitto di interesse<sup>35</sup>, articolato in due parti, una da sottoscrivere con riferimento all'oggetto della procedura e una da sottoscrivere con riferimento ai partecipanti, agli aggiudicatari e ai subappaltatori. Tale modello veniva sottoscritto da coloro che fossero in grado di impegnare l'ente nei confronti dei terzi o comunque rivestissero, di fatto o di diritto, un ruolo tale da poterne obiettivamente influenzare l'attività, nonché da tutti i prestatori di servizio a vario titolo coinvolti nella procedura di gara.

In aggiunta a quanto sopra, le stesse Linee guida forniscono le indicazioni necessarie

---

<sup>35</sup> Nota Segretario Generale prot. 406883 del 29.11.2022.

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 erano stati predisposti due modelli<sup>36</sup> che venivano sottoscritti dai partecipanti alle procedure di gara finanziate con PNRR: uno per l'individuazione del titolare effettivo e l'altro relativo alla 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 15.9.2023, con la quale 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"*. Successivamente, a seguito della Circolare RGS-MEF n. 13 del 28.3.2024 con la quale è adottata l'appendice tematica avente ad oggetto *"La prevenzione e il controllo del conflitto di interessi ex art. 22 Reg. (UE) 2021/241"* e che integra le Linee Guida diffuse nel 2022 come la sopra richiamata circolare n. 27, è stato trasmesso a tutte le Direzioni un aggiornamento alle indicazioni in tema di assolvimento degli obblighi di dichiarazione sul conflitto di interesse e di individuazione del titolare effettivo nell'ambito delle procedure PNRR/PNC e sono stati predisposti cinque nuovi modelli, che costituiscono l'adattamento per l'Ente dei template allegati alle sopra citate circolari<sup>37</sup>:

- “Modulo titolarità effettiva dell’Ente pubblico”: da utilizzare per la comunicazione dei dati del titolare effettivo dell’Amministrazione quale soggetto attuatore nell’ambito della selezione di nuovi progetti PNRR/PNC o, in caso di richiesta, per progetti già selezionati;
- “Modulo titolarità effettiva dell’operatore economico”: deve essere compilato dagli operatori economici coinvolti nelle procedure di affidamento al momento della presentazione dell’offerta/preventivo e, con riferimento al subappaltatore, al momento della richiesta di autorizzazione al subappalto;
- “Modello di dichiarazione semplificata DGUE”: deve essere presentato, unitamente all’Allegato B, dagli operatori economici coinvolti nelle procedure di affidamento di importo inferiore a 40.000,00 euro, nelle quali il DGUE elettronico, contenente la dichiarazione di assenza di conflitto di interessi, può essere sostituito, ai sensi dell’art. 52, co. 1 del D.Lgs n. 36/2023, da un’autocertificazione;

---

<sup>36</sup>Nota Segretario Generale prot. 406883 del 29.11.2022.

<sup>37</sup>Nota Segretario Generale e Diretrice della Direzione Gare, Appalti e Partecipate prot. 207427 del 12.6.2024.

- “Modulo dichiarazione ex ante sull’assenza del conflitto di interessi”: deve essere presentato dal personale dell’Ente coinvolto nella singola procedura tenuto al rilascio della dichiarazione (RUP, commissari di gara, dirigente competente alla stipula del contratto e/o dirigente dell’unità organizzativa competente all’esplicitamento della procedura di affidamento, ovvero soggetti, anche esterni all’amministrazione, con compiti funzionali e con un ruolo significativo, tecnico o amministrativo nella predisposizione degli atti della procedura e nell’esecuzione del contratto); il modulo deve essere compilato al momento del conferimento dell’incarico e la dichiarazione sull’assenza del conflitto interessi deve essere resa rispetto al ruolo rivestito ed all’oggetto della procedura qualora in questa fase ancora non siano conosciuti i titolari effettivi degli operatori economici;
- “Modulo dichiarazione ex post sull’assenza del conflitto di interessi”: deve essere presentato dal personale di cui al punto precedente con riferimento ai titolari effettivi degli operatori economici, dal momento in cui gli stessi sono divenuti noti.

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 al co.1, come modificato con il DL n. 132/2023 convertito con L. n.170/2023, che 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 o indirettamente un interesse finanziario, economico o altro interesse personale che può essere percepito come una minaccia 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.

Nel mese di ottobre 2024 è stato elaborato un nuovo modello di dichiarazione di assenza di conflitto di interessi da utilizzare nell'ambito di ogni procedura di gara, non finanziata con i fondi PNRR/PNC. Tale modello, seguendo le indicazioni del PNA 2022, è stato predisposto per essere utilizzato dai soggetti sempre obbligati a rendere la dichiarazione, anche se negativa, (RUP e componenti delle commissioni giudicatrici), ma anche dagli altri soggetti che debbano dichiarare la presenza di una situazione di conflitto come ad esempio: collaudatore, direttore dei lavori, direttore dell'esecuzione e i loro assistenti, coordinatore per la sicurezza, componente degli organi coinvolti nella valutazione delle transazioni, inclusi i membri del Collegio consultivo tecnico, dirigente/direttore che nomina il RUP, il direttore dell'esecuzione e il direttore dei lavori.

Tale modello è stato suddiviso secondo le varie fasi della procedura, così da poter rendere la dichiarazione inizialmente con riferimento all'oggetto della procedura di gara, successivamente con riferimento agli operatori economici partecipanti alla procedura e all'aggiudicatario ed eventualmente al subappaltatore. Nel corso del 2025, previa condivisione con le Direzioni interessate, il modello verrà diffuso in tutto l'Ente.

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 comportarsi<sup>38</sup>.

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 ufficio<sup>39</sup>.

L'autodichiarazione deve essere altresì sottoscritta dal dirigente, al momento del conferimento del

---

<sup>38</sup>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.

<sup>39</sup> Cfr art. 6 co. 3 e 5 Codice di comportamento dei dipendenti del comune di Firenze.

relativo incarico e dovrà essere inoltrata alla Diretrice Generale.

Inoltre, è regolato dal Codice di comportamento l'obbligo di astensione del personale dipendente e dei dirigenti quando, nello svolgimento della propria attività, emerge 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, della Diretrice Generale per quanto riguarda il personale 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 2024 sono riportati nella tabella sottostante:

ANNO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Segnalazioni da personale dirigenziale	1	1	0	0	1	2	0
Segnalazioni da dipendenti	0	0	0	0	0	1	0
n. casi di astensione (personale dirigenziale)	1	1	0	0	1	2	0
n. casi di astensione (personale dipendente)	0	0	0	0	0	0	0

Per il 2025 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 25.1.2018 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.<sup>40</sup>

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

I controlli realizzati nel corso dell’anno 2024 aventi ad oggetto il biennio dal 1° gennaio 2022 al 31 dicembre 2023, si sono conclusi nel mese di gennaio 2025 e l’intera attività viene riportata in apposita relazione finale della Commissione del Servizio Ispettivo trasmessa alla Direttrice Generale come previsto dall’art. 18 co. 7 del vigente 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 online<sup>41</sup>.

Per il 2025 la misura sarà strutturata secondo queste modalità:

---

<sup>40</sup> La Commissione attuale è stata nominata con dispongo del Segretario Generale del 2.12.2024 avente prot. n. 407819.

<sup>41</sup> Si veda la nota protocollo 382357 del 26.11.2021 inviata dalla Direzione Risorse Umane a tutte le Direzioni.

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Controlli a campione	Annuale entro il 31 dicembre	Direzione Ufficio Segreteria Generale e Affari Istituzionali	Analisi delle posizioni relative al campione estratto
Controlli su segnalazione	Al momento della segnalazione	Direzione Ufficio Segreteria Generale e Affari Istituzionali	Analisi delle posizioni dei dipendenti segnalati
Monitoraggio annuale sull'efficace attuazione della misura di prevenzione	Entro il 3.1.2026	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. pantoufage che interviene nella fase successiva alla cessazione dell'incarico.

Gli istituti in analisi si inquadranano nell'ambito delle misure volte a garantire l'imparzialità dei funzionari pubblici, al riparo da condizionamenti impropri che possano provenire dalla sfera politica 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 da pubbliche amministrazioni e componenti di organi di indirizzo politico, come definiti dall'art. 1 D.Lgs. n.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. Tali autodichiarazioni sono condizione per l'acquisizione di efficacia dell'incarico attribuito, come previsto dall'art. 20, co. 4 D.Lgs. 39/13.

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 Deliberazione di Giunta comunale n. 32 del 1.2.2018, 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 dell'art. 9 *"Incompatibilità tra incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati nonché tra gli stessi incarichi e le attività professionali"*, dell'art.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 dell'art.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.

Inoltre, annualmente, i dirigenti, confermano, attraverso apposita dichiarazione, l'assenza di cause di incompatibilità rispetto all'incarico conferito, come previsto dall'art. 20 co.2 del D.Lgs n. 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 amministrativa<sup>42</sup>, consistente nella

---

<sup>42</sup> Si veda Cons. Stato., Sez. V, 11 gennaio 2018, n. 12.

titolarità di un potere di accertamento con la possibilità di emanare provvedimenti dichiarativi della nullità dell'atto in violazione del D.Lgs. n.39/13. Pertanto, una volta eseguito tale accertamento da parte dell'ANAC, il RPCT dovrà adoperarsi per adottare le iniziative conseguenti a detta pronuncia<sup>43</sup>. In riferimento all'attività di controllo della veridicità delle dichiarazioni di assenza di cause di inconferibilità sono state effettuate, in data 10.12.2024, verifiche su n.5 dichiarazioni su un totale di n. 48 dirigenti in servizio dalle quali non è emersa nessuna violazione.

Le misure per l'anno 2025 consistono in:

<b>Fasi per l'attuazione</b>	<b>Tempi di realizzazione</b>	<b>Ufficio Responsabile</b>	<b>Indicatori di monitoraggio</b>
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 31.1.2026	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**

<sup>43</sup> Pag. 57, PNA 2019, cit.

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. 39/2013<sup>44</sup>, in relazione allo specifico rilascio 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 suddetti<sup>45</sup>.

L'adempimento di tali obblighi si realizza mediante la dichiarazione di assenza di cause di inconferribilità, 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 assunzione<sup>46</sup> 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 2025 la misura è articolata come segue:

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
-----------------------	------------------------	----------------------	----------------------------

---

<sup>44</sup> 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.

<sup>45</sup> PNA 2019, pag. 60, par. 1.6.

<sup>46</sup> 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.

Acquisizione delle dichiarazioni per la verifica delle situazioni ex art. 35-bis TUPI 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 31.1.2026	RPCT	Redazione relazione di monitoraggio del RPCT entro i termini previsti

### **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 ai 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.

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. n.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 inconfondibilità 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.

Nei contratti di assunzione presso il comune di Firenze è presente la clausola di divieto di pantouflage, come indicato da ANAC anche nel PNA 2022. Il contratto riporta infatti la clausola relativa all’attività successiva alla cessazione del rapporto che riporta: “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”. Inoltre, anche al momento della cessazione dal servizio, il dipendente sottoscrive la dichiarazione con cui si impegna al rispetto del divieto di pantouflage.

Con riferimento alle procedure di scelta del contraente, 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.

Per quanto riguarda la verifica dell’inserimento di tale clausola 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 e 2024 non segnala anomalie.

Anche per il 2025 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>pantouflag</i> nei contratti individuali di lavoro	All'atto della stipula dei contratti individuali di lavoro	Direzione Risorse Umane	Effettiva formulazione della clausola anti <i>pantouflag</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>pantouflag</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>pantouflag</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>pantouflag</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 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 interna<sup>47</sup> con un indirizzo mail dedicato ([segnalazioni.rpc@comune.fi.it](mailto:segnalazioni.rpc@comune.fi.it)) accessibile al personale dell'Ente dalla Rete Civica, nella sezione Amministrazione Trasparente alla voce “Altri contenuti”.

Nel corso del 2018, ANAC, con delibera n. 1033 si è dotata di una struttura e di un procedimento definiti, per far fronte efficacemente alla tutela del dipendente che segnali eventuali illeciti, precisando i termini del procedimento e gli organi coinvolti, nonché declinando le sanzioni e la loro modalità di applicazione, in attuazione dell'articolo 54-bis del D.Lgs. n. 165/2001. Da gennaio 2019,

<sup>47</sup>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)”.

ANAC ha messo a disposizione in riuso l'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 riceveva 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. n.165/2001 ad opera della L. n. 179/2017, pur essendo conosciuta dal Responsabile Anticorruzione, era 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 Delibera n. 469 del 9 giugno 2021, successivamente modificate con il Comunicato del Presidente dell'Autorità del 21 luglio 2021-Errata corrigere. 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. 10.3.2023, 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, divulgà 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 pubblica<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Si veda anche la delibera ANAC del 12.7.2023 n. 311 che ha approvato le “Linee guida in materia di protezione delle

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, ricomprensivo, 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 parte del segnalante alla diffusione di tali dati, nell'ambito della fattispecie di cui al co.5 dell'art. 12 del D.Lgs n.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.

---

“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.”

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 2023<sup>49</sup>, 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 RPCT che si avvale di un gruppo di supporto per la gestione delle segnalazioni<sup>50</sup>. Con delibera di Giunta comunale n. 20 del 30.1.2024 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”. Inoltre, con determina dirigenziale n. 2325 del 27.3.2024 è stata approvata la Valutazione d’impatto sulla protezione dei dati personali di chi segnala violazioni del diritto dell’Unione e delle disposizioni normative nazionali di cui al D.Lgs n. 24 del 10.3.2023.

Dal 2015 ad oggi sono pervenute n. 3 segnalazioni nel corso del 2024.

Per il 2025 la misura si declina come segue:

<b>Fasi per l’attuazione</b>	<b>Tempi di realizzazione</b>	<b>Ufficio Responsabile</b>	<b>Indicatori di monitoraggio</b>
Monitoraggio annuale sull’efficace attuazione della misura di prevenzione	Entro il 31.1.2026	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 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.

<sup>49</sup> Le organizzazioni sindacali non hanno presentato osservazioni.

<sup>50</sup> Si veda nota avente prot. n.33759 del 29.1.2024.

In merito alla formazione specifica sul tema della prevenzione dei fenomeni di corruzione e malamministrazione, si è avviato da anni un circolo virtuoso di interventi formativi che impegnano la dirigenza, i titolari di incarichi di E.Q., ma anche altri dipendenti.

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 rischiosità 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 aggiudicatarie di gare pubbliche e l'art. 80 del D.Lgs 50/2016" e "L'affidamento dei servizi di architettura ed ingegneria".

Da segnalare inoltre, l'iniziativa delle 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 il Piano Nazionale di Formazione per l'aggiornamento professionale del Rup. Anche nel corso del 2024 sono stati numerosi gli interventi formativi relativi alla materia dei **contratti pubblici**: oltre ad un corso realizzato dalla piattaforma Syllabus ed avente ad oggetto "Il nuovo Codice dei contratti pubblici" che ha coinvolto n. 373 dipendenti, sono stati realizzati ulteriori approfondimenti aventi ad oggetto: "Appalti Pubblici con il MePA: Semplice, Veloce e Trasparente", "Gli affidamenti sottosoglia - strumenti, normativa, approfondimenti - Aggiornamento RUP", "Gli appalti in digitale dopo il 1 gennaio 2024: al via una nuova stagione per la gestione del ciclo dell'appalto", "I principi del nuovo codice appalti - Le responsabilità dei funzionari pubblici", "Il Partenariato Pubblico Privato: contesto normativo e casi

pratici”; “L’affidamento diretto di beni e servizi”, “La digitalizzazione integrale del ciclo dell’appalto nel nuovo codice dei contratti pubblici - Formazione di base”, “La strategia di prevenzione della corruzione nel nuovo codice degli appalti”, “Le procedure negoziate sotto soglia di beni e servizi”, “Nuova disciplina dei Contratti pubblici – D.Lgs. 36/2023 - Aggiornamento RUP”, “Nuove norme sulla digitalizzazione e il ciclo digitale della pubblicità e dell’affidamento nel sistema telematico S.T.A.R.T” e “Strumenti operativi per gestire gli appalti sottosoglia nel Nuovo Codice dei Contratti Pubblici - Corso pratico per la costruzione degli atti per affidamenti diretti, schemi di determina, capitolo di servizi, regolamento sottosoglia”.

Inoltre, sulla base di quanto previsto dalla Sottosezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2024-2026 è stata realizzata un’attività formativa relativa all’utilizzo delle risorse PNRR rivolta ad approfondire i temi del titolare effettivo e del conflitto di interessi che ha coinvolto n.26 dirigenti, n.158 E.Q. e n. 5 funzionari.

Anche nel corso del 2025 proseguiranno gli interventi formativi aventi ad oggetto diversi aspetti relativi alle procedure di affidamento di beni, servizi e lavori.

Si precisa inoltre che, 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 circolari ulteriori rispetto a quelle riguardanti approfondimenti tematici sul Decreto Semplificazione D.L. n. 76 del 2020 e su altri temi relativi ai contratti pubblici, principalmente volte a dare indicazioni relative alle modalità applicative del nuovo Codice dei contratti il D.Lgs. n. 36/2023<sup>51</sup>.

Con riferimento invece alle modifiche normative intervenute sull’istituto del *whistleblowing*, nel corso del 2023 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

---

<sup>51</sup> Prot. n. 131087 del 20.4.2023 (regime transitorio); prot. n. 153718 del 11.5.2023 (RUP); prot. n. 261001 del 11.8.2023 (affidamento diretto); prot. n. 297081 del 20.9.2023 (verifiche affidamenti < 40.000,00 euro); prot. n. 298906 del 21.9.2023 (incentivi); prot. n. 337936 del 24.10.2023 (dichiarazione semplificata affidamenti < 40.000,00 euro); prot. 420641 del 30.12.2021 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.

dall'Amministrazione. Nel corso del 2024 la formazione sulla nuova disciplina dell'istituto del *whistleblowing* si è estesa in modalità FAD (Formazione a distanza) a 3946 dipendenti dell'Ente con lo scopo di garantire sia una capillare conoscenza delle modalità definite dall'ente per effettuare una segnalazione che delle tutele a garanzia del segnalante e delle eventuali altre persone coinvolte.

Con riferimento al tema del controllo nei confronti degli **Enti partecipati del Comune**, nel corso del 2024 si è deciso di focalizzare la formazione sul tema specifico dei servizi pubblici locali a rilevanza economica, con l'obiettivo di fornire adeguate conoscenze in merito alla ricognizione periodica della situazione gestionale e alla vigilanza sulla gestione e il controllo delle prestazioni. L'attività formativa ha coinvolto n.26 dirigenti, n. 14 E.Q. e n.2 funzionari.

La formazione avente ad oggetto i contenuti del **Codice di comportamento** (in attuazione della Delibera n. 66 del 2019<sup>52</sup>), 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 26.1.2021, si è provveduto a realizzare un incontro formativo<sup>53</sup> 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 rivolto ai dipendenti neoassunti degli ultimi tre anni, circa 360 dipendenti, che ne hanno fruito entro il 31.12.2021.

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,

---

<sup>52</sup>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.

<sup>53</sup> 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*”.

nonché con riferimento al ruolo dei controlli nella gestione del rischio di frode e della politica antifrode dell'Unione Europea.

Nel 2019 è stata organizzata una giornata formativa alla quale ha partecipato la medesima platea, sul tema *“Le procedure di gestione delle frodi nei fondi strutturali e nazionali per le politiche di coesione: l'Organismo Intermedio di Firenze e il Programma Operativo Nazionale PON Metro 2014-2020”*.

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 si è invece 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 2024 la formazione antifrode è stata attenzionata con particolare riferimento al fenomeno del riciclaggio, attraverso l'iniziativa "Il fenomeno del riciclaggio, insidia nei contratti pubblici", realizzata da Fondazione IFEL.

Anche per il 2025, per il PN Metro Plus, sono previste iniziative di formazione in materia.

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 si è invece 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, la prevista attività formativa è stata realizzata con l’obiettivo di approfondire la conoscenza in materia di antiriciclaggio, degli indicatori di anomalia e della comunicazione di dati e informazioni alla UIF. Il Corso “Il fenomeno del riciclaggio, insidia nei contratti pubblici” ha coinvolto, oltre a n.26 dirigenti, n.158 E.Q. individuate, con apposita nota del Direttore Generale<sup>54</sup>, quali referenti per l’antiriciclaggio e n. 5 funzionari. Anche nel corso del 2025 verrà realizzato un intervento formativo volto a consolidare le competenze in materia di antiriciclaggio.

Per l’anno 2025 la misura si declina in

Fasi per l’attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Intervento formativo volto a consolidare la consapevolezza degli obblighi previsti in materia di antiriciclaggio.	Entro il 31.12.2025	Direzione Risorse Umane	Realizzazione dell’iniziativa
Attività formativa antifrode per il PN Metro plus	Entro il 31.12.2025	Direzione Risorse Umane	Numero incontri promossi Numero di personale coinvolto
Monitoraggio annuale sull’efficace attuazione della misura di prevenzione.	31.1.2026	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	Redazione relazione annuale entro i termini previsti

<sup>54</sup> Nota del Direttore Generale prot. n. 184259 del 29.5.2024.

## 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 13.3.2015.

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 16.7.2019 e il Sindaco l’ha sottoscritta in data 10 ottobre 2019. Tale documento sostituisce integralmente il protocollo del 2015 riconfermando 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 7.11.2019.

Si ricorda che i controlli di regolarità amministrativa sull’attuazione di dette clausole hanno ad oggetto l’inserimento negli atti di gara quali avvisi, disciplinari o lettere di invito (nonché nello stesso contratto) dell’obbligo di rispettare i contenuti del protocollo, pena l’espulsione dalla gara<sup>55</sup>. Inoltre, con le modifiche introdotte al protocollo di legalità nel 2019, sono indicati obblighi di acquisizione delle informative antimafia di cui al D.Lgs. n.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 2025 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

<sup>55</sup>Con efficacia limitata alla gara in questione, si veda sul tema Delibera ANAC n. 1120 del 22.12.2020.

Monitoraggio annuale sull'efficace attuazione della misura di prevenzione	31.1.2026	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	Redazione relazione di monitoraggio del RPCT entro i termini previsti
---	-----------	---	---

## 8. Misure specifiche di mitigazione del rischio

Nel corso del 2024 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.

Infatti, è 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 si riportano le misure specifiche articolate per Direzione e loro grado di attuazione. Tali misure vanno ad aggiungersi oltre che alle misure obbligatorie di cui ai precedenti paragrafi, anche alle misure di tipo trasversale illustrate di seguito a quelle specifiche.

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: nuova proposta; in corso di predisposizione; attuata e in essere<sup>56</sup>.
- 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
--------------------	------------------	-----------------	---------------------

<sup>56</sup> Vedi nota del Segretario Generale prot. n. 407664 del 2.12.2024.

C.6	Elaborazione di criteri oggettivi per la scelta degli operatori economici da invitare a procedura negoziata.	Attuata e in essere	regolamentazione
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.	In corso di predisposizione	regolamentazione
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 e in essere	regolamentazione

#### **DIREZIONE ATTIVITA' ECONOMICHE E TURISMO**

<b>CODICE PROCESSO</b>	<b>MISURA SPECIFICA</b>	<b>STATO MISURA</b>	<b>TIPOLOGIA MISURA</b>
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 e in essere	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 e in essere	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 e in essere	regolamentazione

	approvazione		
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 e in essere	controllo

#### DIREZIONE CORPO POLIZIA MUNICIPALE

<b>CODICE PROCESSO</b>	<b>MISURA SPECIFICA</b>	<b>STATO MISURA</b>	<b>TIPOLOGIA MISURA</b>
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 e in essere	regolamentazione
PP.1, PP.2, GT.6	Affidamento di ispezioni, controlli e atti di vigilanza ad almeno due dipendenti abbinati secondo rotazione casuale.	Attuata e in essere	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 e in essere	controllo
C. 16	Controlli regolari e continuativi sull'attuazione delle prestazioni oggetto dei contratti di servizio	Attuata e in essere	controllo

#### DIREZIONE CULTURA E SPORT

<b>CODICE</b>	<b>MISURA SPECIFICA</b>	<b>STATO</b>	<b>TIPOLOGIA</b>
---------------	-------------------------	--------------	------------------

<b>PROCESSO</b>		<b>MISURA</b>	<b>MISURA</b>
PA.1	Controlli regolari e continuativi sull'attuazione delle prestazioni oggetto dei contratti di servizio.	Attuata e in essere	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 e in essere	regolamentazione
C.16	Verifica periodica dello stato di avanzamento delle prestazioni	Attuata e in essere	controllo
PC.1	Contributi e vantaggi economici – Controlli a campione.	Attuata e in essere	controllo
CS.7	Procedure standardizzate di gestione documentale e archiviazione – Fascicoli informatici.	Attuata e in essere	semplificazione

#### **DIREZIONE GENERALE**

<b>CODICE PROCESSO</b>	<b>MISURA SPECIFICA</b>	<b>STATO MISURA</b>	<b>TIPOLOGIA MISURA</b>
CS.4	Riunioni di staff interne per un'attenta attività di controllo sull'avanzamento dei programmi complessi.	Attuata e in essere	regolamentazione

#### **DIREZIONE GARE E APPALTI**

<b>CODICE PROCESSO</b>	<b>MISURA SPECIFICA</b>	<b>STATO MISURA</b>	<b>TIPOLOGIA MISURA</b>
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	Attuata e in essere	controllo

	sedi comunali; gruppi di dipendenti dell'ufficio per controlli periodici anche senza preavviso.		
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 e in essere	controllo
F.4	Gestione rigorosa del magazzino vestiario con tenuta di un registro della massa vestiaria e dei DPI consegnati ai dipendenti	Attuata e in essere	regolamentazione
F.3	Gestione della cassa economale a coppie di dipendenti, attenzionando in questo modo il controllo sui flussi di denaro	Attuata e in essere	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 e in essere	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 e in essere	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 e in essere	controllo
C.5	Supporto nella valutazione della possibilità di ricorrere ad accordi quadro e sulla verifica	Attuata e in essere	controllo

	delle convenzioni/accordi quadro già in essere per servizi e forniture standardizzabili, nonché lavori di manutenzione ordinaria		
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 e in essere	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 e in essere	regolamentazione
Tutta l'area C	Tracciabilità informatica delle procedure di importi superiori ai 5.000 euro in quanto realizzate esclusivamente su piattaforme digitali	Attuata e in essere	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	Attuata e in essere	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.	Attuata e in essere	regolamentazione
C.6	Previsione negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito, relativi al rispetto del Codice di Comportamento.	Attuata e in essere	regolamentazione
C.2	Dichiarazione di assenza di conflitto di interessi nei confronti degli operatori economici partecipanti alla procedura di gara	Attuata e in essere	regolamentazione

	da parte del Seggio di gara e dei testimoni.		
Tutta l'area C	Raccolta dati e dichiarazioni relativi alla titolarità effettiva nello svolgimento di gare PNRR.	Attuata e in essere	controllo

**DIREZIONE SOCIETA' PARTECIPATE, ASSOCIAZIONI, FONDAZIONI E ALTRI  
ORGANISMI IN CONTROLLO PUBBLICO**

<b>CODICE PROCESSO</b>	<b>MISURA SPECIFICA</b>	<b>STATO MISURA</b>	<b>TIPOLOGIA MISURA</b>
PA.1	Controlli regolari su parametri contabili ed extracontabili degli Enti partecipati	Attuata e in essere	controllo

**DIREZIONE INFRASTRUTTURE DI VIABILITA' E MOBILITA'**

<b>CODICE PROCESSO</b>	<b>MISURA SPECIFICA</b>	<b>STATO MISURA</b>	<b>TIPOLOGIA MISURA</b>
PA.1	Controlli regolari e continuativi sull'attuazione delle prestazioni oggetto dei contratti di servizio.	Attuata e in essere	controllo
PP.1, PP.3	Rafforzamento dell'informatizzazione delle procedure autorizzatorie.	In corso di predisposizione	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 e in essere	controllo
PC.1	Utilizzo di tecnologie digitali automatizzate	Attuata e in essere	semplificazione

	per il rilascio di contributi/agevolazioni per incentivo alla mobilità Sostenibile.		
--	---	--	--

## DIREZIONE ISTRUZIONE

<b>CODICE PROCESSO</b>	<b>MISURA SPECIFICA</b>	<b>STATO MISURA</b>	<b>TIPOLOGIA MISURA</b>
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 e in essere	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 e in essere	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 e in essere	controllo
CS.3	Maggiori verifiche sull’attività svolta anche nel corso del periodo di validità della Convenzione e non solo in fase di rinnovo.	Attuata e in essere	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 e in essere	rotazione

## DIREZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE

<b>CODICE PROCESSO</b>	<b>MISURA SPECIFICA</b>	<b>STATO MISURA</b>	<b>TIPOLOGIA MISURA</b>
F.2	Rafforzamento della collaborazione fra Direzioni e Ufficio Assicurazioni tramite gruppo intersetoriale 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 e in essere	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 e in essere	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 e in essere	controllo

## DIREZIONE RISORSE FINANZIARIE

<b>CODICE PROCESSO</b>	<b>MISURA SPECIFICA</b>	<b>STATO MISURA</b>	<b>TIPOLOGIA MISURA</b>
F.1	Estrazione casuale per controlli a campione su imposta di soggiorno	Attuata e in essere	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 e in essere	controllo
F.2	Frazionamento dei procedimenti amministrativi connessi alle attività dei rimborsi, anche relativi a COSAP, CIMP e Canone patrimoniale c.d. unico.	Attuata e in essere	regolamentazione
F.1	Controlli a campione per verificare gli annullamenti totali e gli sgravi parziali sugli atti della riscossione coattiva.	In corso di predisposizione	controllo

#### **DIREZIONE RISORSE UMANE**

<b>CODICE PROCESSO</b>	<b>MISURA SPECIFICA</b>	<b>STATO MISURA</b>	<b>TIPOLOGIA MISURA</b>
P.1, P.2	Realizzazione di un funzionigramma che individui competenze specifiche di ogni struttura: funzionigramma per Direzioni e per Servizi.	Attuata e in essere	regolamentazione
P.3	Regolamentazione dell'UPD (DGC n. 155 del 23/5/2014; disciplinare esplicativo da adottare).	Attuata e in essere	regolamentazione
P.3	Previsione di meccanismi di raccordo con il CUG (approvazione nuovo Piano Azioni	Attuata e in essere	regolamentazione

	Positive 2015-2017 con DGC n. 276 del 22/7/2015).		
P.3	Analisi delle segnalazioni (banca dati procedimenti disciplinari)	Attuata e in essere	controllo
P.3	Analisi dei processi e relativa standardizzazione delle procedure nonché nella rotazione del personale che cura l'elaborazione degli stipendi	Attuata e in essere	rotazione
CS.4	Standardizzazione delle procedure di controllo interno.	Attuata e in essere	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 predisposizione	semplificazione
CS.7	Informatizzazione delle procedure; dematerializzazione dei fascicoli documentali.	In corso di predisposizione	semplificazione
CS.7	Protocolloazione estesa a tutte le richieste, note e simili inerenti le pratiche relative al trattamento economico e previdenziale.	Attuata e in essere	regolamentazione

#### UFFICIO SPECIALE “ABITARE E HOUSING”

CODICE	MISURA SPECIFICA	STATO	TIPOLOGIA

PROCESSO	MISURA	MISURA	
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 e in essere	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 e in essere	regolamentazione
CS.1	Definire e implementare la quantità e qualità dei controlli sull'attuazione del Contratto di Servizio da parte di Casa SpA.	Attuata e in essere	regolamentazione

#### DIREZIONE SERVIZI TECNICI

CODICE PROCESSO	MISURA SPECIFICA	STATO MISURA	TIPOLOGIA MISURA
PC.1	Contributi e vantaggi economici – Controlli a campione.	Attuata e in essere	controllo
CS. 7	Gestione automatizzata dei processi mediante il ricorso ad un apposito software gestionale (GIP).	Attuata e in essere	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 e in essere	controllo
------	---	---------------------	-----------

### **DIREZIONE SISTEMA TRAMVIARIO METROPOLITANO**

<b>CODICE PROCESSO</b>	<b>MISURA SPECIFICA</b>	<b>STATO MISURA</b>	<b>TIPOLOGIA MISURA</b>
PA.1	Controlli regolari e continuativi sull'attuazione delle prestazioni oggetto dei contratti di servizio.	Attuata e in essere	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 e in essere	controllo

### **DIREZIONE UFFICIO DEL SINDACO**

<b>CODICE PROCESSO</b>	<b>MISURA SPECIFICA</b>	<b>STATO MISURA</b>	<b>TIPOLOGIA MISURA</b>
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).	Attuata e in essere	semplificazione
PA.3	Con cadenza almeno semestrale, aggiornare e trasmettere al Sindaco prospetti contenenti le	Attuata e in essere	regolamentazione

	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.		
C.1	Curare l'aggiornamento del modello di richiesta di preventivo per le procedure di affidamento di beni e servizi sottosoglia prevedendo un'informazione agli operatori economici affidatari circa la nuova procedura in materia di tutela della persona che segnala illeciti (cd. Whistleblowing) approvata con deliberazione di Giunta comunale n. 20/2024.	In corso di predisposizione	regolamentazione
PA.2	Nell'ambito delle istruttorie sulle dichiarazioni sostitutive, rese ai sensi del DPR n. 445/2000 da coloro che hanno presentato manifestazione di interesse in risposta agli Avvisi pubblici della Sindaca (previsti dal Regolamento comunale per gli indirizzi sulle nomine e designazioni), intensificare, ai fini del D.Lgs. 39/2013, e soprattutto in relazione al suo art. 7, controlli finalizzati ad appurare l'assenza di cause di inconferibilità anche mediante l'accesso all'“Anagrafe degli amministratori locali e regionali” del Ministero dell'Interno.	In corso di predisposizione	controllo
PA.2	Prevedere, all'interno degli Avvisi pubblici della Sindaca disciplinati dal citato	In corso di predisposizione	regolamentazione

	Regolamento comunale, che chi presenta manifestazione di interesse dichiari ex DPR n. 445/2000 l'impegno a comunicare all'Amministrazione la sopravvenienza, quando occorsa, di una delle cause di incompatibilità e di esclusione di cui all'art. 4 del Regolamento, nonché a trasmettere annualmente all'Ente/Società presso cui il/la rappresentante è nominato/a, la dichiarazione di cui all'art. 20, c. 2 del D.lgs. 39/2013.		
--	---	--	--

### DIREZIONE URBANISTICA

<b>CODICE PROCESSO</b>	<b>MISURA SPECIFICA</b>	<b>STATO MISURA</b>	<b>TIPOLOGIA MISURA</b>
GT.1	Elaborazione degli strumenti da parte di tecnici interni all'Amministrazione appartenenti a più Direzioni.	Attuata e in essere	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 confluiscano in un unico procedimento (cd. varianti di manutenzione dello strumento).	Attuata e in essere	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	Attuata e in essere	semplificazione

	all'Amministrazione) costituisce elemento di controllo incrociato.		
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 e in essere	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 e in essere	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 predisposizione	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 e in essere	semplificazione

GT.7	Evoluzione del gestionale già in uso in modo da consentire rapida rendicontazione dei dati.	Attuata e in essere	semplificazione
CS.5	Introduzione di software per la gestione della tempistica sanzionatoria e dei conseguenti adempimenti.	In corso di predisposizione	semplificazione

Anche per l'anno 2025, l'azione di monitoraggio avrà un profilo sistematico che si articolerà 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, con la decisiva collaborazione delle Direzioni, ulteriori proposte ed indicazioni.

Si precisa che a seguito dell'approvazione, con D.G. n.440 del 25.10.2024, della nuova struttura organizzativa dell'ente che ha acquisito efficacia ed operatività a far data dal 25.11.2024, sono state istituite nuove Direzioni ed Uffici speciali che potranno proporre, nel corso del 2025, specifiche misure di mitigazione del rischio corruttivo a presidio dei processi di propria competenza che saranno successivamente oggetto di monitoraggio.

Con riferimento all'attività di monitoraggio sull'attuazione delle misure specifiche previste e/o di eventuali misure nuove, integrate o modificate, dal 2023 è stato introdotto un nuovo indicatore trasversale nelle schede servizio di Direzione, che consiste nel rispetto dei tempi di risposta che, per il 2025, saranno il 30.7.2025 e 31.12.2025<sup>57</sup> e il cui valore atteso è 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 30.7.2025 (dati riferiti al 30.6.2025) seconda fase al 31.12.2025 (dati riferiti al 30.11.2025)	RPCT	Documentazione dell'attività di monitoraggio
Monitoraggio delle misure specifiche proposte: conferma, modifica o eliminazione delle misure	Prima fase al 30.7.2025 (dati riferiti al 30.6.2025) seconda fase al 31.12.2025 (dati riferiti al 30.11.2025)	Tutte le Direzioni	Documentazione dell'attività di monitoraggio

<sup>57</sup> Il primo monitoraggio si riferisce ai dati al 30.6.2025 e il secondo ai dati al 30.11.2025.

esistenti o proposta di nuove misure			
--------------------------------------	--	--	--

### **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. Spa<sup>58</sup>.

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. n. 162/2014) e mediazioni (D.Lgs n. 28/2010) come di seguito riportati:

<i>ANNO</i>	<i>Negoziazioni assistite con</i>	<i>Organismo Conciliazione</i>	<i>TOT</i>	<i>Chiuso con esito favorevole</i>	<i>Chiuso con esito negativo</i>	<i>In corso</i>
-------------	-----------------------------------	--------------------------------	------------	------------------------------------	----------------------------------	-----------------

<sup>58</sup>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 11.9.2018. Nel relativo bando di gara era tra le altre prevista la gestione del contenzioso con l'utenza e gestione sinistri.

	<i>avvocati</i>	<i>Forense e altri</i>				
<b>2019</b>	15	5	20	11	9	0
<b>2020</b>	1	13	14	3	10	1
<b>2021</b>	1	11	12	1	7	4
<b>2022</b>	0	9	9	2	1	6
<b>2023</b>	6	6	12	0	1	11
<b>2024</b>	11	3	14	2	2	10

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.

<b>Descrizione misura trasversale</b>	<b>Ufficio responsabile</b>
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 2024 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.
- Corso di formazione sulle attività di udienza dinanzi al Giudice di Pace per i nuovi incaricati della Polizia Municipale tenuto dall’Avv. Canuti in presenza il 29.5.2024.

**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.

<b>Descrizione misura trasversale</b>	<b>Ufficio Responsabile</b>
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 17.6.2021 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 Diretrice 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.

**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 2024 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. 33/2013<sup>59</sup>.

Nel 2023 è stato inoltre effettuato l'aggiornamento<sup>60</sup> 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.

Anche per l'anno 2025 l'attività di controllo e impulso dell'Amministrazione è integrata dalle seguenti misure:

<b>Fasi per l'attuazione</b>	<b>Tempi di realizzazione</b>	<b>Ufficio Responsabile</b>	<b>Indicatori di monitoraggio</b>
Impulso agli adempimenti anticorruzione da parte delle Società partecipate ai sensi dell'art. 2-bis D.Lgs. 33/2013	Annuale	Direzione 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. 2-bis 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 2025 la seguente attività:

<b>Fasi per l'attuazione</b>	<b>Tempi di realizzazione</b>	<b>Ufficio Responsabile</b>	<b>Indicatori di monitoraggio</b>
Controllo della pubblicazione dei dati relativi agli enti controllati di cui all' art. 22 del D.Lgs. 33/2013, che percepiscono	Al momento dell'erogazione del contributo	Direzioni e Servizi competenti	Pubblicazione dati in Amministrazione Trasparente

<sup>59</sup>Vedi note protocollo n. 378572 del 13.11.2024 con riferimento alle Società Partecipate, n. 380590 del 14.11.2024 con riferimento agli Enti di diritto privato in controllo (Fondazione Muse).

<sup>60</sup> Si veda la determinazione n. 10981 del 20.12.2023.

contributi			
------------	--	--	--

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 interesse, 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 D.Lgs 25 maggio 2017, n. 90/2017, 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. 231/2007, prevede che le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, e ss.mm.ii., comunichino 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. Tale "gestore" è stato individuato inizialmente nel Segretario Generale nonché Responsabile anticorruzione e, successivamente, con decreto della Sindaca n. 46 del 5.11.2025, nel Direttore della Direzione Corpo Polizia Municipale in ragione delle competenze specifiche e della funzione di Polizia Giudiziaria attribuite alla Direzione.

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 nell'ambito di interventi finanziati con PNRR; 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.

Tali indicazioni sono state aggiornate nel corso del 2024<sup>61</sup> a seguito alla diffusione della Circolare MEF n. 27 del 15.9.2023, con la quale viene adottata l'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*, per dare attuazione anche alla Circolare MEF n. 13 del 28.03.2024 relativa alla prevenzione e il controllo del conflitto di interessi nell'ambito delle procedure di gara PNRR/PNC. Sono stati quindi diffusi due modelli di comunicazione dei dati del titolare effettivo, uno da compilarsi da parte dell'Amministrazione, nella fase di selezione dei progetti PNRR/PNC quale soggetto attuatore, identificata nel dirigente firmatario della Convenzione/Accordo/Disciplinare d'obblighi o comunque responsabile del finanziamento, investito della responsabilità dell'attuazione dell'intervento, l'altro da richiedere agli operatori economici partecipanti alle procedure di affidamento finanziate con i medesimi fondi al momento della presentazione dell'offerta/preventivo, da richiedere nel disciplinare di gara/lettera di invito/richiesta di preventivo, con la precisazione che, in caso di Raggruppamento Temporaneo d'Impresa o forme giuridiche analoghe, la comunicazione debba essere trasmessa da tutti i soggetti componenti. È stato inoltre previsto che, nel caso in cui l'appaltatore faccia ricorso al subappalto, la richiesta di autorizzazione debba essere corredata con i dati del titolare effettivo del subappaltatore. Inoltre, nel corso del 2023 e del 2024, come previsto, sono stati svolti approfondimenti formativi, a cura della dott.ssa Alessia Adamo di IFEL, Fondazione ANCI, aventi ad oggetto la prevenzione del riciclaggio negli Enti locali cui hanno partecipato, nel 2023, la quasi totalità dei dirigenti dell'ente e, nel 2024, i responsabili di Elevata Qualificazione di tutte le Direzioni individuati quali referenti per l'antiriciclaggio salvo diversa indicazione da parte dei singoli Dirigenti/Direttori<sup>62</sup>.

Al fine di proseguire nell'implementazione degli strumenti volti a prevenire fenomeni di riciclaggio, si prevede di portare a compimento la fase di individuazione e analisi dei processi afferenti agli ambiti indicati dall'art. 10, co.1 del D.lgs. n. 231/2007, facendo riferimento all'attuale mappatura dei processi e degli eventi rischiosi (Allegato 2.3.B\_Aree di rischio processi eventi rischiosi censiti) e al funzionigramma dell'Ente.

Successivamente, per ciascun processo, con la partecipazione dei soggetti responsabili, verranno elaborate apposite griglie di controllo per agevolare l'individuazione degli indicatori di anomalia da

---

<sup>61</sup> Nota Segretario Generale e Diretrice della Direzione Gare, Appalti e Partecipate prot. 207427 del 12.6.2024. Si veda il paragrafo 7.5 relativo all'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi.

<sup>62</sup> Nota Direttore Generale prot. 184259 del 29.5.2024.

parte dei competenti uffici e approfondire le eventuali circostanze sospette rilevate.

La misura per il 2025 si configura come segue:

Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Individuazione e analisi dei processi afferenti agli ambiti indicati dall'art. 10, co.1 del D.lgs. n. 231/2007, con riferimento all'attuale mappatura dei processi e degli eventi rischiosi e del funzionigramma.	Entro il 31.12.2024	Responsabile antiriciclaggio e dirigenti responsabili dei processi	Redazione elenco dei processi

### **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 2023-2024 l'attività connessa con i progetti riconducibili alla sola educazione civica, ha prodotto i seguenti risultati:

- n. 67 progetti educativi presentati alle scuole;
- n. 846 le classi dove sono stati avviati i progetti;
- oltre 18.000 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 2024 sono stati realizzati numerosi eventi alcuni dei quali promossi

dai soggetti gestori dei Centri Giovani, in collaborazione con il Servizio Attività culturali e politiche giovanili, che hanno omaggiato la Giornata della Legalità con una serie di eventi importanti concentrati sul tema della legalità e dell'antimafia.

Anche per l'anno 2025 si prevede la realizzazione periodica di iniziative di sensibilizzazione di natura culturale, sul tema della legalità, sul contrasto alla violenza di genere e per la promozione di una cultura dei diritti, rivolte ai giovani anche tramite sostegno ai gestori e concessionari degli spazi centri giovani e centri polivalenti comunali.

Per il 2025 pertanto, le fasi per l'attuazione sono confermate come segue:

<b>Fasi per l'attuazione</b>	<b>Tempi di realizzazione</b>	<b>Ufficio Responsabile</b>	<b>Indicatori di monitoraggio</b>
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

## 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 2025 – 2027**

### **Sezione 3: Organizzazione e capitale umano**

#### **3.1 Struttura Organizzativa**

## Struttura Organizzativa

Le linee programmatiche e di indirizzo strategico dell’Ente relative al mandato 2024-2029, confermano, 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.

Con l’insediamento della nuova Amministrazione, è stato pertanto avviato un percorso volto alla riorganizzazione complessiva dell’Ente con la definizione di apposite linee di indirizzo, al fine di rendere più funzionale alle esigenze dei cittadini la struttura organizzativa dell’Ente, anche introducendo una maggiore e migliore supervisione, coordinamento e presidio di progetti, attività e interventi straordinari oltre che strategici per lo sviluppo e cura della città.

Le linee di indirizzo per la successiva riorganizzazione complessiva sono state approvate con Deliberazione di Giunta Comunale n. 390 del 18/09/024.

Merita, al riguardo, richiamare alcuni indirizzi, specificamente di interesse per questa Sezione:

- **fermo restando le funzioni di coordinamento che il TUEL affida alla Direzione Generale, prevedere un ulteriore livello di coordinamento organizzativo (Ambito)**, con ruolo di primario riferimento alla Direzione Generale e di supporto alla stessa, in particolare nei processi di pianificazione strategica e programmazione, volto a garantire i processi di comunicazione interna e le sinergie necessarie tra le strutture organizzative direzionali coinvolte, per la realizzazione degli obiettivi di rilevanza strategica che saranno definiti nel programma di mandato 2024-2029; conferimento della responsabilità dell'ambito di coordinamento **sopra definito** ad un dirigente al quale sarà quindi conferito l'incarico di Direttrice/ore di Direzione;
- in virtù dell'introduzione degli ambiti di coordinamento, previsione della facoltà di individuare una/un unica/o **Vice Direttrice/ore generale**, con funzioni vicarie in assenza e/o impedimento della/del titolare, da conferire a una/un Direttrice/ore di Direzione;
- **istituzione di strutture organizzative di carattere straordinario e temporaneo**, a presidio di specifici obiettivi/progetti strategici di particolare rilevanza, a cui preporre una/un dirigente a diretto supporto della Direzione Generale, ricorrendo anche all'istituto del convenzionamento ai sensi dell'art. 36 del CCNL del personale dirigenziale 16 luglio 2024;
- **revisione delle strutture di supporto e di staff agli organi di direzione politica**, sulla base degli indirizzi impartiti dalla Sindaca;
- mantenimento per tutti gli incarichi dirigenziali delle competenze proprie gestionali secondo il TUEL, il TUPI lo Statuto ed i regolamenti interni;
- disciplinare il conferimento ad una/un Direttrice/ore di Direzione la responsabilità gestionale di un Servizio allocato sotto la propria struttura direzionale;
- ulteriore coinvolgimento della/del Segretaria/o Generale nell'ambito delle strutture di supporto agli organi politico istituzionali.

Nella suddetta deliberazione è stato dato mandato alla Direttrice Generale, con il supporto degli uffici competenti, di elaborare una **proposta di revisione del Regolamento** sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e **dell'assetto organizzativo** del Comune di Firenze in coerenza con le linee di indirizzo, e di richiedere al Nucleo di Valutazione di valutare e proporre la **revisione della metodologia e del sistema di pesatura delle posizioni dirigenziali** attualmente vigente (approvato da ultimo con DGC n. 152 e 214/2020) in considerazione delle linee di indirizzo evocate, e, al contempo, di aggiornare l'assetto della pesatura delle posizioni dirigenziali (da ultimo definito con DGC 242/2023), in particolare valorizzando opportunamente per i Direttori l'attribuzione dell'incarico aggiuntivo relativo al secondo livello di coordinamento e l'eventuale incarico sul Servizio.

Partendo dalla cornice sopra sinteticamente delineata, è stato così rivisto in primo luogo l'assetto regolamentare (Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e Servizi, d'ora innanzi ROUS) con le deliberazioni sopracitate, prevedendo, in particolare, in attuazione del punto a), d) e h) delle linee di indirizzo, la modifica all'art. 5 bis, rubricato "Vicedirettori Generali", con la nuova rubrica "Vice Direttrice/ore Generale - Responsabili Uffici Speciali - Ambito di coordinamento", prevedendo la facoltà di nominare dirigenti, responsabili di Uffici Speciali per specifici progetti strategici, sotto il diretto coordinamento della Direttrice Generale, un secondo livello di coordinamento organizzativo, denominato ambito di coordinamento di più direzioni; la facoltà di individuare una/un unica/o Vice Direttrice/ore Generale; . Al contempo è intervenuta anche la revisione anche di ulteriori articoli del ROUS, tra cui anche l'art. 9 rubricato "Struttura Organizzativa", per l'attuazione delle linee di indirizzo sopra richiamate.

Di pari passo e in coerenza con il nuovo articolato normativo sopra illustrato, la Giunta Comunale ha approvato la nuova macrostruttura e individuato i quattro Ambiti di Coordinamento (come rappresentati nella figura 1) con decorrenza dal 25/11/2024 e, con apposito decreto sindacale, ha conferito gli incarichi dirigenziali, gli incarichi aggiuntivi previsti dalla normativa e dal ROUS tra cui, il Vice Direttore Generale e i Responsabili degli Ambiti di Coordinamento. È stato demandato alla Direttrice Generale l'adozione degli atti necessari all'attuazione del nuovo assetto, la modifica del funzionigramma per Servizi, in modo da consentire la piena operatività del riassetto organizzativo, la valutazione dell'impatto sull'assetto delle elevate qualificazioni delle direzioni interessate e la riorganizzazione e/o il riordino degli assetti sub-dirigenziali (Area delle Elevate Qualificazioni).

La struttura organizzativa è retta da una Direttrice Generale, nominata con decreto n. 33 del 23/07/2024, previa determinazione del trattamento economico da corrispondere con apposita deliberazione di Giunta Comunale n. 329 del 18/07/2024.

La Direttrice Generale esercita le funzioni di cui all'art. 108 del D. Lgs. n. 267/2000 e dello Statuto del Comune di Firenze nonché i compiti attribuiti con l'atto di incarico e con specifici atti di organizzazione della Giunta Comunale, tra cui la definizione del funzionigramma per Servizi e l'assetto delle Elevate Qualificazioni. Per l'esercizio delle funzioni di competenza può essere titolare di specifiche risorse umane, finanziarie e strumentali.

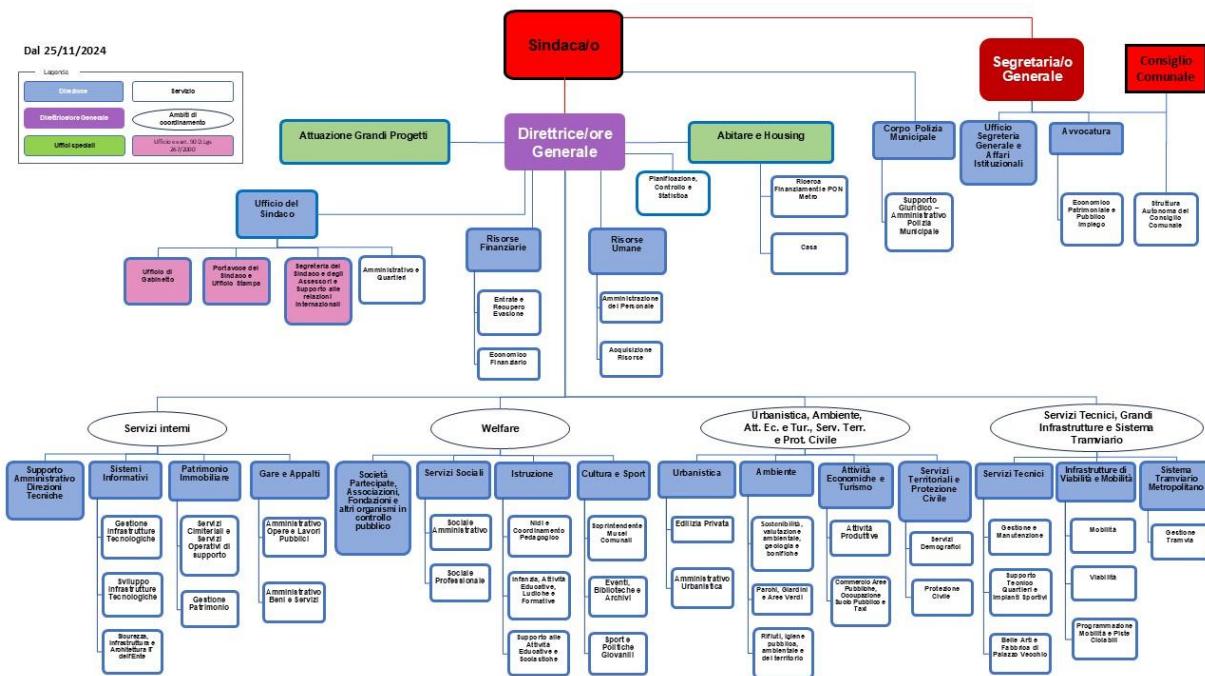
Con il nuovo assetto organizzativo, la Direttrice Generale è coadiuvata da un Vice direttore generale, con sole funzioni vicarie in sua assenza e/o impedimento, dai Responsabili degli Ambiti di Coordinamento per il presidio organizzativo e, per *il presidio e il coordinamento di obiettivi/progetti strategici*, dai Responsabili degli Uffici Speciali.

In particolare, i Responsabili degli Ambiti di Coordinamento assicurano il supporto alla Direzione Generale per la pianificazione strategica e la programmazione, favorendo i processi di comunicazione

interna necessari tra le strutture organizzative direzionali coinvolte, per la realizzazione degli obiettivi di rilevanza strategica e gli altri funzioni/compiti previsti dal presente Regolamento.

Di seguito si presenta il modello organizzato dell’Ente (macro struttura) dal 25/11/2024

Figura n. 1– Organigramma dell’Ente e rappresentazione



Tenuto conto delle linee di indirizzo sopra richiamate e della complessità e varietà delle funzioni istituzionali e dei processi e servizi erogati, è stata confermata l’articolazione del Comune in Direzioni, cui si affiancano Uffici Speciali, 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.
- **Gli Uffici Speciali** sono strutture organizzative di carattere straordinario e temporaneo sotto il diretto coordinamento della Direttrice Generale per *il presidio e il coordinamento di obiettivi/progetti strategici*.
- **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.

Gli incarichi ai responsabili delle Elevate qualificazioni sono stati conferiti fino al 31/12/2024. A fronte di un riassetto organizzativo che ha impattato sull'assetto delle posizioni di EQ vigente al 25/11/2024 e sulle funzioni e competenze ascritte ad alcune di esse, nelle more dell'approvazione del nuovo assetto, con appositi atti<sup>1</sup> della Diretrice Generale è stata resa immediatamente operativa e coerente anche la microstruttura, al fine di assicurare la dovuta continuità dell'azione amministrativa ed è stato prorogato l'assetto al 28/02/2025.

Oltre alle strutture e ai livelli di coordinamento sopra illustrati, sono previste strutture di supporto agli organi di direzione politica costituite dalla Giunta Comunale ai sensi dell'art. 90 del TUEL che, in coerenza con le linee di indirizzo sopra richiamate, saranno oggetto di revisione organizzativa.

L'attuale macrostruttura conferma l'invarianza delle strutture dotazionali dirigenziali (n. 65).

Nel processo di definizione del nuovo assetto delle elevate qualificazioni, l'Amministrazione si prefigge anche di mantenere il n. di posizioni del precedente mandato (n. 168) garantendo inalterati l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei processi e servizi erogati.

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:

---

<sup>1</sup> DD n. 9124 del 22/11/2024 e 9467 del 05/12/2024

Tabella n. 1 – Rappresentazione dei diversi livelli di articolazione delle strutture organizzative e delle strutture di supporto agli organi di direzione politica

Strutture	Numero strutture al 31.12.2024 coerenti con l'organigramma sopra riportato di cui alla Figura 1
Direzioni (compreso Direzione Generale)	22
Servizi	42
Uffici Speciali (di livello direzionale)	2
Strutture di supporto agli organi politici	3
<b>Totale</b>	<b>69</b>
Elevate Qualificazioni	168

Di seguito si fornisce una sintesi degli ulteriori ruoli organizzativi, oltre a quello della Direttrice Generale e del Vice direttore generale, 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 **attualmente vigente** 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	4
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	1
B	0
C	2
D	16
E	11
F	7
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 trarre 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 fino al 28/02/2025.

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 2022<sup>2</sup> 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, ha comportato la necessità di rivedere i profili attualmente esistenti, partendo dalla mappatura delle professionalità disponibili e delle competenze necessarie all’organizzazione. Pertanto, l’architettura dei profili professionali e dei profili di ruolo è stata oggetto di revisione e aggiornamento per essere più funzionale ai vari processi di gestione delle risorse umane, in particolare quello di reclutamento. 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 tutte/i le Direttrici ed 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 (determinazione n. 4203 e 9184/2024), 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.

---

<sup>2</sup> Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 215 del 14.09.2022.

- **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 istituzionale<sup>3</sup>.

Pertanto, si sono apportati aggiustamenti alle competenze trasversali già individuate nel modello, al fine di allinearla con quanto previsto nel Decreto.

Tra aprile e giugno 2024, sulla base di quanto sopra riportato, sono state approvate le declaratorie aggiornate dei profili professionali del comparto, ad esclusione, per il momento, di quelli ad esaurimento e di quelli relativi alla gestione dei processi di dell'informazione e dei profili di supporto agli organi politici tenuto conto del recente insediamento della nuova amministrazione. Con determinazione n. 2962/2024 sono stati individuati i profili professionali dell'Ente per i quali è richiesta, nei requisiti di accesso, il possesso dell'abilitazione professionale.

Con determinazione 6053/2024 è stato approvato il testo ricognitivo del Sistema dei Profili professionali.

Al contempo con Deliberazione di Giunta n. 352/2024 è stata approvata la linea di indirizzo per l'istituzione del profilo professionale dell'Istruttore Organi Politici Giornalista, che si inserisce nell'ambito della figura professionale prevista dal Regolamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Firenze di *Giornalista-Addetto all'Ufficio Stampa*.

---

<sup>3</sup> 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.*”

Il nuovo sistema dei profili professionali aggiornato mira a fornire un supporto concreto alle procedure di reclutamento dall'esterno e ai percorsi di crescita professionale del personale in servizio, tramite le progressioni tra le aree tra cui in particolare, le progressioni verticali in deroga previste nel CCNL del 16/11/2022<sup>4</sup>, previste nella sottosezione 3.3.1 Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale. A tal fine l'Amministrazione intende prevedere l'istituzione di un nuovo profilo professionale nell'Area degli Istruttori di carattere tecnico, per lo svolgimento di attività per cui non è richiesta l'abilitazione, che consenta al personale appartenente a determinati profili tecnici dell'area Operato Esperti uno sviluppo professionale.

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 svolto.

Il primo passo è stata la definizione da parte del Direttore Generale di nove competenze dirigenziali chiave (*core*) che, secondo un approccio sistematico, costituiscono 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 venti<sup>5</sup>.

Di seguito si riporta le competenze chiave (*core*) e le ulteriori competenze trasversali.

---

<sup>4</sup> Art. 13 co. 6

<sup>5</sup> 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
<b>Soluzione dei problemi</b>	Sviluppo dei collaboratori	<b>Accountability e Decisione responsabile</b>	<b>Fare networking</b> Gestione delle relazioni interne ed esterne	Tenuta emotiva
	<b>Programmazione, gestione, organizzazione dei servizi e monitoraggio</b>	<b>Orientamento al cittadino e alla qualità dei servizi</b>		
	<b>Leadership e team leadership</b>			
	<b>Innovazione per promuovere il cambiamento</b>			

Area cognitiva	Area manageriale	Area realizzativa	Area relazionale	Area del self management
<b>Pensiero analitico</b>	<b>Capacità organizzativa</b>	<b>Orientamento al risultato</b>	<b>Comunicazione assertiva e circolare</b>	<b>Self development</b>
<b>Visione strategica</b>	<b>Gestione del tempo e delle priorità</b>		<b>Capacità relazione, ascolto ed empatia</b>	<b>Consapevolezza organizzativa</b>
<b>Visione sistematica e della complessità</b>			<b>Negoziazione e gestione dei conflitti</b>	

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 3.3.1 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.

In seguito alla riorganizzazione, alle indicazioni fornite dalla Diretrice Generale in merito alle procedure di reclutamento dei dirigenti avviate e all'esperienza applicativa nella definizione dei profili dirigenziali da reclutare, è stata ridefinita l'architettura dei profili dirigenziali dell'Ente, tenendo

conto della necessità che tutte i profili dirigenziali debbano gestire tutti i processi (caratterizzanti, istituzionali, di supporto) ma in modo prevalente, univoco e/o residuale.

Macro - profilo	Tecnico	Gestionale	Socio educativo culturale	Informatico	Protezione civile	Polizia Municipale	Avvocato
<b>Processi Caratterizzanti, Processi Istituzionali, Processi di Supporto (gestiti in maniera prevalente, univoca o residuale secondo il profilo di ruolo)</b>							
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, sentita la Direttrice 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**

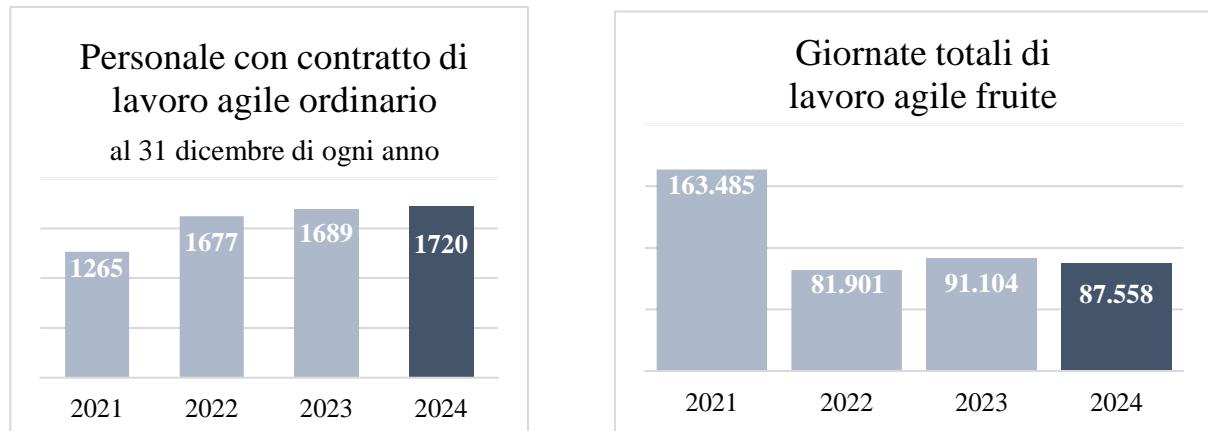
## Premessa

Il presente Piano si pone in continuità con i precedenti PIAO (2022-2024, 2023-2025, 2024-2026). Il 2024 ha rappresentato l'anno di consolidamento e applicazione dell'assetto regolamentare del lavoro a distanza anche con l'avvio del lavoro da remoto nella forma del telelavoro domiciliare.

Nel corso del 2024 il lavoro a distanza è stato attuato in linea con le linee di sviluppo già previste nel 2023<sup>1</sup>.

Quale necessario contributo per comprendere la strategia di utilizzo e lo stato di avanzamento del lavoro agile all'interno dell'organizzazione, di seguito si offre una fotografia del suo impiego effettivo negli ultimi anni<sup>2</sup>.

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.



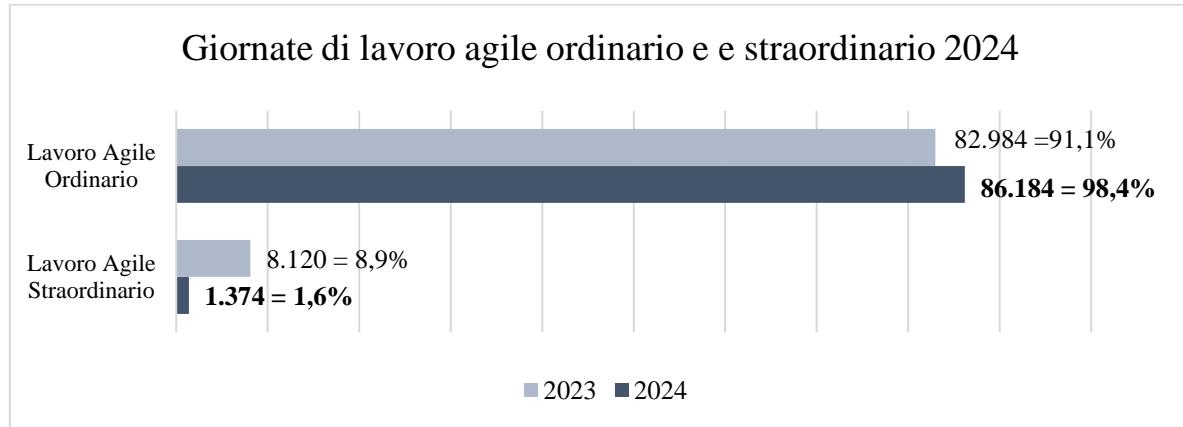
Nell'ultimo anno, le giornate totali di lavoro agile fruite risultano inferiori rispetto al 2023, a fronte di un maggior numero di dipendenti con contratto di lavoro agile ordinario. Tuttavia, confrontando la ripartizione delle giornate divise per tipologia di lavoro agile, ordinario e straordinario, rappresentata nel grafico in basso, si osserva che le giornate di lavoro agile ordinario sono in realtà aumentate, mentre sono diminuite drasticamente quelle di lavoro agile straordinario, solo l'1,5% del totale<sup>3</sup>. Ciò

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Ulteriori indicatori sullo sviluppo del lavoro agile sono presenti nel Capitolo 5 della presente sottosezione, relativa agli strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati conseguiti.

<sup>3</sup> Le giornate di lavoro agile ordinario comprendono l'utilizzo effettivo del plafond (5 giorni annuali), mentre le giornate di lavoro agile straordinario comprendono le varie fattispecie declinate nell'art. 7 del Regolamento sul lavoro a distanza (eventi calamitosi o di carattere straordinario, esigenze organizzative dell'Amministrazione, esigenze personali del dipendente).

si deve in gran parte all'introduzione del telelavoro domiciliare nel 2024, che ha assorbito il lavoro agile continuativo per soggetti fragili.



Di sotto un'ulteriore precisazione sull'utilizzo del plafond integrativo da parte di dipendenti con contratto di lavoro agile ordinario e del lavoro agile straordinario per esigenze personali e, sempre per il 2024, il confronto delle giornate lavorate in presenza e quelle rese in modalità agile, per qualunque tipologia.

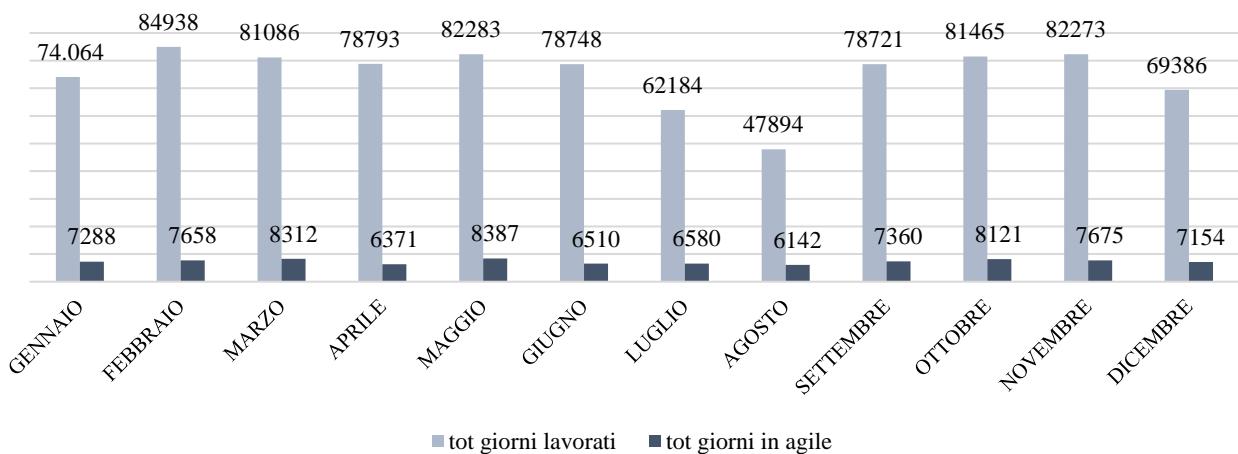
Plafond integrativo lavoro agile ordinario  
(art. 9, co. 1, Regolamento)

Giornate fruite: 2952  
Fruitori: 880  
Media giorni fruiti per persona: 3

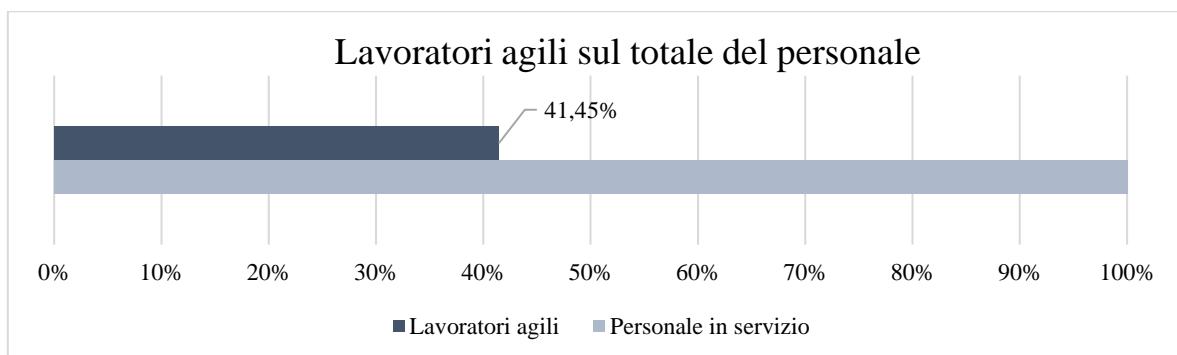
Lavoro agile straordinario per esigenze personali  
(art. 7, co. 4, Regolamento)

Giornate fruite: 1277  
Fruitori: 115  
Media giorni fruiti per persona: 11

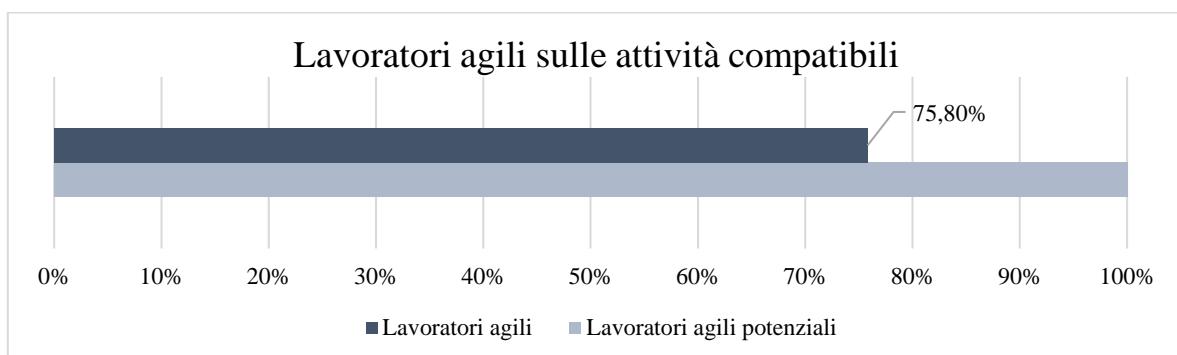
## Confronto tra giornate lavorate e giornate in agile nel 2024



Nei grafici sottostanti, invece, è evidenziata la percentuale dei lavoratori con accordo di lavoro agile in corso al 31.12.2024, rispetto al personale in servizio e rispetto ai lavoratori agili potenziali (profili compatibili o parzialmente compatibili).



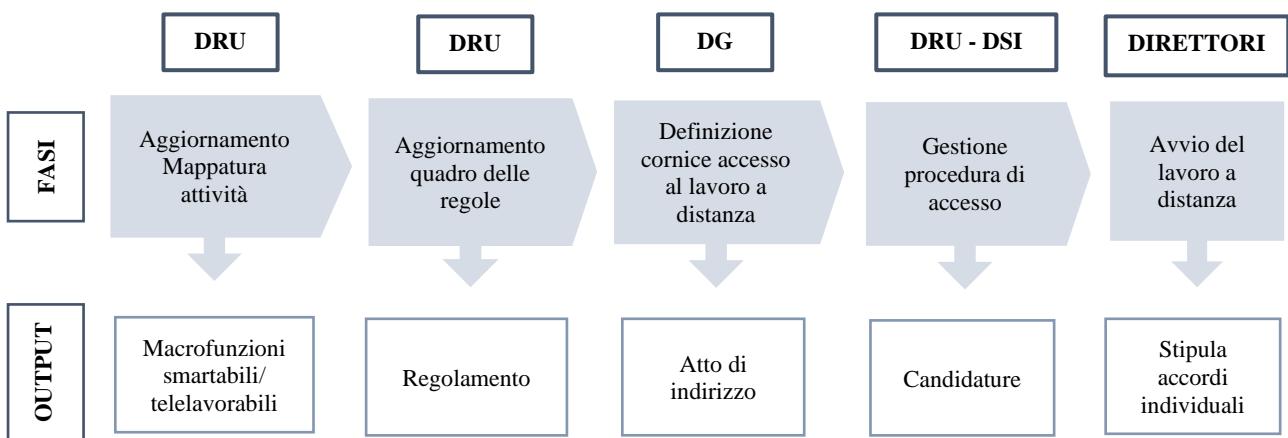
*La percentuale è calcolata sul totale dei dipendenti in servizio comprensivo del personale dirigenziale, incluso il tempo determinato, al 31.12.2024*



*La percentuale è calcolata sulla somma dei dipendenti con profilo compatibile o parzialmente compatibile, comprensiva del personale dirigenziale, al 31.12.2024*

## 1. Come attuare il lavoro a distanza

Il percorso metodologico per l'organizzazione del lavoro a distanza 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, in occasione della transizione al lavoro a distanza in modalità ordinaria, 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 tabelle seguenti), 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.

FATTORI MAPPATURA LAVORO AGILE	
FATTORE	DESCRIZIONE
<b>Il processo/attività/servizio è gestibile a distanza</b>	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)?
<b>Grado di digitalizzazione</b>	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?
<b>Rapporti con utenti non previsti o gestibili a distanza</b>	Il rapporto/relazione può essere gestito per tutte le tipologie di utenti a distanza?
<b>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</b>	Il rapporto/relazione può essere gestito per tutte le tipologie di strutture a distanza, tenuto conto anche delle fasce di contattabilità?
<b>Il processo/attività/servizio non richiede un controllo continuativo e costante da parte dei Responsabili</b>	Il controllo deve essere inteso anche come coordinamento/supervisione. Deve essere valutata l'ampiezza del controllo necessario e il grado di programmabilità delle attività
<b>Grado di misurabilità in termini di risultato</b>	Valutazione del processo/attività/ servizio in termini oggettivi e quantificabili rispetto agli indicatori/attività attesi
<b>Grado di autonomia sia organizzativa sia gestionale richiesta al personale</b>	L'autonomia è elemento essenziale ai fini della gestione del lavoro agile

FATTORI MAPPATURA LAVORO DA REMOTO (TELELAVORO)	
FATTORE	DESCRIZIONE
<b>Il processo/attività/servizio richiede un presidio costante</b>	Le attività richiedono il presidio del processo per l'intero orario di servizio o comunque in modo continuativo per la maggior parte di esso
<b>Grado di digitalizzazione</b>	Le attività sono digitalizzate. I requisiti tecnologici consentono la continua operatività ed il costante accesso alle procedure di lavoro ed ai sistemi informativi
<b>Il processo/attività/servizio è riconducibile a procedure standardizzate</b>	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 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 del lavoro a distanza.

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 e del telelavoro domiciliare sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

A livello di cabina di regia e di coordinamento, si confermano i seguenti ruoli:

- la **Diretrice Generale** è “garante” del raggiungimento degli obiettivi strategici e/o operativi, anche attraverso il ricorso al lavoro agile<sup>4</sup>, in particolare nella definizione della procedura di accesso e di eventuali ulteriori requisiti e condizionalità del lavoro agile e del telelavoro domiciliare.

<sup>4</sup> 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 co. 2 dell'art. 6, al lavoro da remoto nella forma del telelavoro domiciliare”.

- 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 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);
- 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, 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 avente un impatto innovativo sull'organizzazione dell'Ente e sul benessere organizzativo<sup>5</sup>;
- le **parti sociali** svolgono una funzione partecipativa anche tramite il modello di relazione sindacale del confronto, previsto dal CCNL relativo al personale del comparto funzioni locali triennio 2019-2021 del 16.11.2022 (*d'ora in poi CCNL comparto*) 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 a distanza 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.

---

<sup>5</sup> Art. 6 del CCNL comparto.

Nel rispetto del principio sancito sia dal Codice dell’Amministrazione Digitale<sup>6</sup> sia dalla legge sul procedimento amministrativo<sup>7</sup> 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.



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. A compimento del processo di digitalizzazione degli accordi di lavoro agile, nel 2025 è prevista un’ulteriore implementazione della piattaforma, che andrà ad includere anche la procedura di stipula degli accordi dei dirigenti, la gestione e l’archiviazione degli stessi, attraverso la creazione di un apposito iter, che tenga conto delle specificità di tale categoria di personale.

Di pari passo con lo sviluppo della piattaforma Interpello, dal 2023 l’informatizzazione è proseguita 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). 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 (esprese attraverso i TAG sintetici elaborati in collaborazione con i referenti delle singole Direzioni e la descrizione nel campo note) e il tempo

<sup>6</sup> 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”.

<sup>7</sup> L’art. 3-bis della L. 241/1990, così come modificata dalla L.120/2020, 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”.

dedicato a ciascuna delle attività, espresso sotto forma di percentuale del tempo lavorato nell’arco della giornata lavorativa.

Nel corso del 2024 sono state aggiunte alcune funzionalità di LARA per agevolare la modifica e il salvataggio delle rendicontazioni, è stato perfezionato il sistema di allert rivolto ai lavoratori agili e ai loro responsabili per le mancate o incomplete rendicontazioni ed è stato aggiornato il sistema di reportistica interna. Inoltre, sono stati nuovamente coinvolti i referenti delle singole Direzioni nella richiesta di feedback per la revisione dei TAG, e continueranno ad essere interpellati in futuro nell’ottica del continuo supporto e monitoraggio funzionale ad ulteriori sviluppi del sistema.

Il quadro ordinamentale del lavoro a distanza è stato rivisitato nel 2023, alla luce delle novità introdotte dal CCNL comparto dell’esperienza applicativa, e dal confronto con le parti sociali e il CUG. La disciplina è stata completata con le Direttive della Direttrice Generale che precisano le condizionalità e le procedure di accesso, rispettivamente, al lavoro agile ordinario, al lavoro agile straordinario e al telelavoro domiciliare<sup>8</sup>.

In linea con quanto previsto nel PIAO 2024-2026, tenuto conto della scadenza del mandato amministrativo e delle decisioni che saranno assunte dalla nuova Amministrazione, nel 2024 l’organizzazione del lavoro agile è rimasta invariata e gli accordi di lavoro agile in essere sono stati prorogati fino al 30.04.2025<sup>9</sup>, al fine di avviare un percorso volto alla revisione/miglioramento dell’organizzazione del lavoro agile, così come prevista dal PIAO vigente, anche sulla base dei risultati conseguiti.

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’interesse<sup>10</sup>, con l’approvazione della graduatoria definitiva<sup>11</sup>, che ha consentito al personale che ne ha fatto domanda di lavorare da remoto, 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.

Nel corso del 2024, alla luce dell’esperienza applicativa, è stata avviata un’attività di semplificazione della procedura per l’assegnazione delle postazioni di telelavoro ancora disponibili, coinvolgendo anche la Direzione Sistemi Informativi e la Direzione Gare e Appalti, al fine superare alcune criticità

---

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> DD n. 3811/2024 e DD n. 7350/2024.

<sup>10</sup> Avviso per manifestazione d’interesse approvato con Determinazione dirigenziale n. 7776 del 28.09.2023.

<sup>11</sup> Approvata con DD n. 112863 del 29.12.2023.

di carattere procedurale. Consequenzialmente è stata avviata la nuova procedura per le postazioni ancora non assegnate per permettere ad altro personale di cogliere tale opportunità<sup>12</sup>.

**Il lavoro a distanza straordinario** (LADS), istituto 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<sup>13</sup>. Di particolare rilievo anche è l'introduzione di una nuova fattispecie che consente di ricorrere al LADS per assicurare l'assolvimento delle funzioni istituzionali<sup>14</sup>, 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 personale<sup>15</sup> e, a seguito della pubblicazione dell'Avviso<sup>16</sup> per la candidatura volontaria, sono state raccolte le adesioni dei candidati volontari per l'attivazione del servizio.

Anche per il 2024 è stata confermata l'esperienza del venerdì come giorno comune per la prestazione di lavoro agile per l'Ente, avviata 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 in vari ambiti:

- la conferma della suddetta finalità tra gli obiettivi del lavoro agile nell'assetto delle regole del lavoro agile, come uno degli obiettivi perseguiti dal lavoro agile;

---

<sup>12</sup> Circolare prot. n. 423473 del 12.12.2024 e DD n. 96 del 10.01.2025.

<sup>13</sup> V. anche Circolare prot. n. 175511 del 30.05.2023.

<sup>14</sup> Art. 7, co.3: *“Il Direttore Generale può autorizzare forme di lavoro straordinario per specifiche esigenze organizzative necessarie ad assicurare l'assolvimento di funzioni istituzionali”*.

<sup>15</sup> DD n. 6500 del 4.08.2023 del Direttore Generale.

<sup>16</sup> 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.”*

- la conferma nella performance organizzativa dell’Ente di un apposito indicatore (v. capitolo 5);
- nel piano triennale di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, come misura per l’efficientamento e il risparmio energetico. In particolare, con la DGC n. 559 del 17.12.2024 è stato approvato il suddetto piano per il triennio 2024-2026, confermando l’esperienza della giornata comune del venerdì.

Confermato dunque il ruolo fondamentale che il lavoro a distanza ha ormai acquistato per l’Ente, l’evoluzione **del quadro regolatorio e applicativo** seguirà in primo luogo le innovative direttive delineate con la DGC n. 48 dell’11.02.2025, recante indirizzi sulla cura dei luoghi di lavoro e benessere organizzativo:

- a) un rinnovo dell’assetto regolamentare volto a migliorare il bilanciamento delle necessità del personale dipendente con quelle dell’organizzazione, coniugando efficienza operativa e benessere lavorativo;
- b) una formazione dedicata allo sviluppo delle competenze trasversali, con un focus sulle competenze digitali e sulla sicurezza informatica;
- c) l’implementazione degli spazi di coworking aziendale, come ambienti che incoraggiano la collaborazione, la comunicazione e l’interazione tra colleghi di diverse strutture;
- d) la razionalizzazione e semplicità di fruizione, definendo per il lavoro agile ordinario in via generale il criterio di prevalenza del lavoro in presenza, e semplificando l’istituto del lavoro agile straordinario per eventi calamitosi o di carattere straordinario, con particolare riferimento ai casi di allerta meteo, in coerenza con i modelli di interventi previsti nel Piano di Protezione Civile del Comune.

Sono altresì confermate le ulteriori linee di indirizzo, di seguito riportate:

- e) ulteriore semplificazione nell’accesso al lavoro agile, in particolare introducendo l’apertura continuativa della piattaforma a supporto del sistema, superando pertanto la cadenza periodica con apposito interpello;
- f) flessibilità nell’utilizzo delle giornate di lavoro agile;
- g) cristallizzazione del numero di postazioni ad oggi disponibili per il telelavoro domiciliare per il personale del comparto, nell’ottica della gradualità di implementazione della nuova forma di lavoro a distanza, al fine di monitorarne lo sviluppo e di semplificare l’organizzazione;
- h) semplificazione della gestione dell’intero “ciclo” dell’accordo, anche per il lavoro a distanza nella forma del telelavoro domiciliare;
- i) costante investimento nella dotazione tecnologica e nella trasformazione digitale dei processi gestionali, per migliorare le prestazioni e supportare il cambiamento dei modelli di lavoro;

- j) 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;
- k) 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;
- l) revisione dell'assetto regolamentare nell'ottica del miglioramento continuo anche per eventuali adeguamenti consequenziali al CCNL relativo al personale dell'area Funzioni Locali triennio 2019-2021 del 16.07.2024 e al prossimo CCNL comparto.

### 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.



Inoltre, in adempimento a quanto prescritto dal DM 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 che, unitamente all'assetto normativo vigente in tema di amministrazione digitale, comporterà sempre più l'adozione di strumenti basati su tecnologie del *cloud computing* e di interventi per il rafforzamento della *cybersecurity*.

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 evoluta di collaborazione basata su tecnologie del *cloud computing* (Microsoft 365) che permette di svolgere tutte le attività di *office automation* (posta elettronica, editing collaborativo, messaggistica, riunioni in videoconferenza, archiviazione e condivisione file e dati su spazio cloud ad accesso controllato, ecc.) 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 degli 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 computer, 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 (notebook, docking station, monitor aggiuntivo, tastiera esterna, ecc.)<sup>17</sup> e sulle infrastrutture digitali<sup>18</sup>, particolare attenzione è stata posta al rafforzamento della sicurezza informatica.

Nel corso del 2023-2024, in risposta al bando 3/2022 dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN), il Comune di Firenze si è aggiudicato due progetti biennali da realizzare sulla *cybersecurity* con finanziamenti PNRR.

I servizi attivati con i nuovi progetti, integrati quando necessario anche con fondi dell'Amministrazione, sono stati indispensabili per portare avanti tutta una serie di interventi di

---

<sup>17</sup> Nel 2024 i lavoratori agili dotati di notebook hanno superato il 50% del totale.

<sup>18</sup> Tutti i lavoratori agili hanno ormai attiva una sottoscrizione della piattaforma collaborativa cloud.

rafforzamento sulla *cybersecurity*, quali ad esempio: incremento del livello di consapevolezza interna del rischio cyber, analisi della postura di sicurezza, definizione o aggiornamento delle procedure e policy dell'Ente, esecuzione di attività mirate per la sicurezza informatica, potenziamento ed evoluzione del livello di protezione della rete e dei sistemi informatici con apparati specifici. Grazie ai fondi PN Metro Plus, è stato previsto nel biennio 2025-2026 un nuovo progetto, denominato “*Governance in sicurezza dei servizi digitali*”, impostato per recepire i recenti requisiti normativi e procedere con un ulteriore rafforzamento della postura di sicurezza (policy e controlli) e della resilienza del sistema informatico dell'Ente. Un altro importante intervento, sempre richiesto dalla recente normativa, impattante per il lavoro agile e da avviare nel corso del 2025 è l'adozione dell'autenticazione a doppio fattore (2FA) rafforzata, tramite l'impiego di app da installare sui dispositivi di servizio, per incrementare la sicurezza nell'accesso alla piattaforma di collaborazione in cloud e garantire la fruizione protetta delle connessioni remote (VPN).

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 europei. Tale formazione verrà erogata al personale interno del Comune per aumentare il livello di attenzione e di consapevolezza su questi temi, completando le attività formative iniziate nel 2024 con delle sessioni rivolte alla dirigenza e, in seguito, con docenza interna, da fine 2024 e proseguendo nel 2025.

## 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 affermato dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 2023<sup>19</sup>, 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. Inoltre, la recente Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 2025<sup>20</sup> ha ribadito l’obbligatorietà per tutte le Amministrazioni della formazione in materia di lavoro agile<sup>21</sup>.

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* del presente documento, in cui assume particolare rilevanza la formazione dedicata allo sviluppo delle competenze trasversali, con un focus sulle competenze digitali e sulla sicurezza informatica in linea con la DGC di indirizzi sopracitata.

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

---

<sup>19</sup> Direttiva 23.03.2023 “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”.

<sup>20</sup> Direttiva 14.01.2025 “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”

<sup>21</sup> Cfr. anche Paragrafo 5 (pag.17) della Direttiva 2025 per la quale (...) le amministrazioni assegnano necessariamente ai propri dipendenti i percorsi formativi (...) promuovendo la formazione per la promozione del lavoro agile, in modo da assicurarne l’attuazione in maniera efficace e performante, nel quadro delle disposizioni del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione dell’8 ottobre 2021. Tenuto, pertanto, conto del fatto che le competenze individuali costituiscono uno dei fattori abilitanti del lavoro agile, la sottoscrizione di nuovi accordi individuali di lavoro agile è subordinata alla fruizione, da parte di dirigenti e dipendenti, la formazione per la promozione del lavoro agile, in modo da assicurarne l’attuazione in maniera efficace e performante, nel quadro delle disposizioni del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione dell’8 ottobre 2021.

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<sup>22</sup>.

---

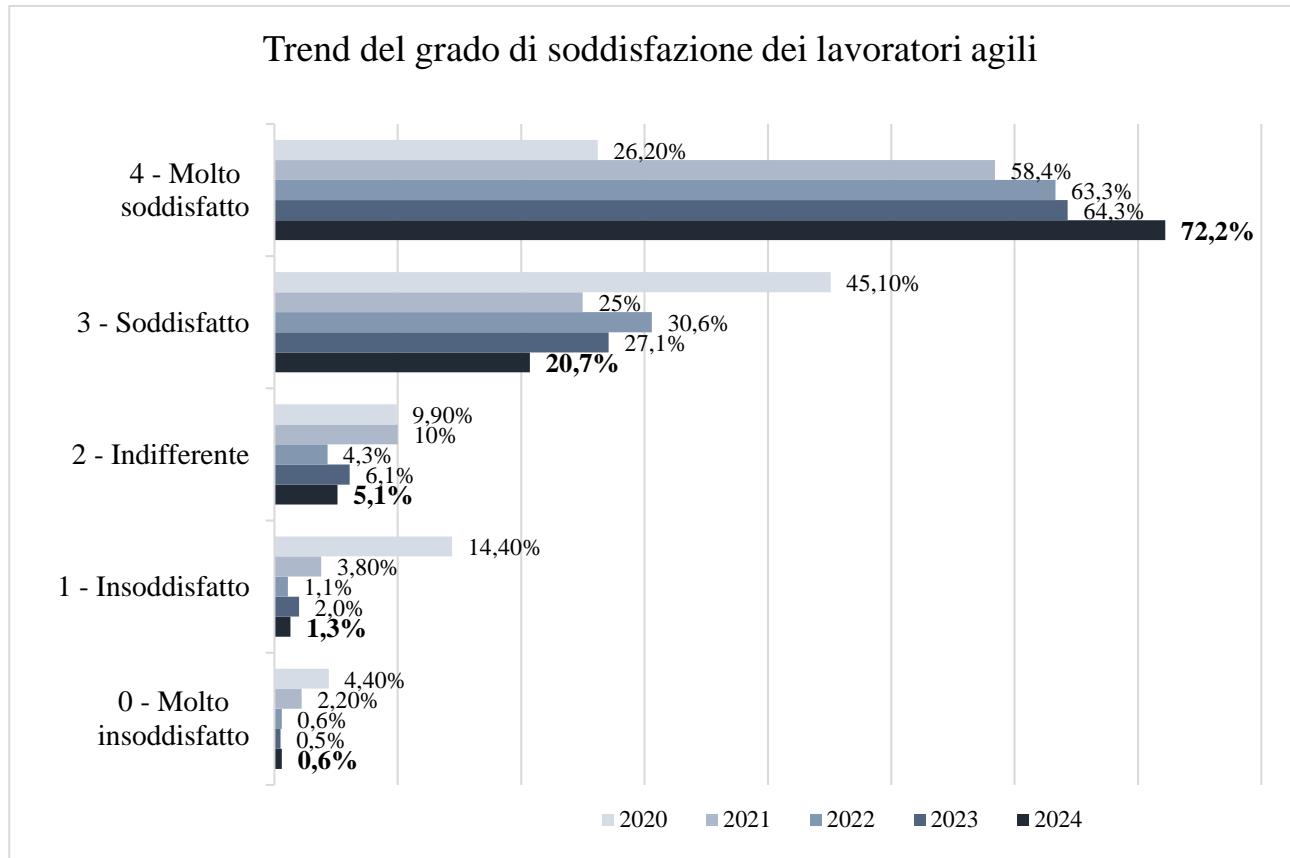
<sup>22</sup> A conclusione della prima procedura di telelavoro, si rileva che è stata oggetto di formazione specifica per l'assunzione di nuove mansioni/attività un'unica dipendente per un totale di 18 ore.

## 5. Strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati conseguiti

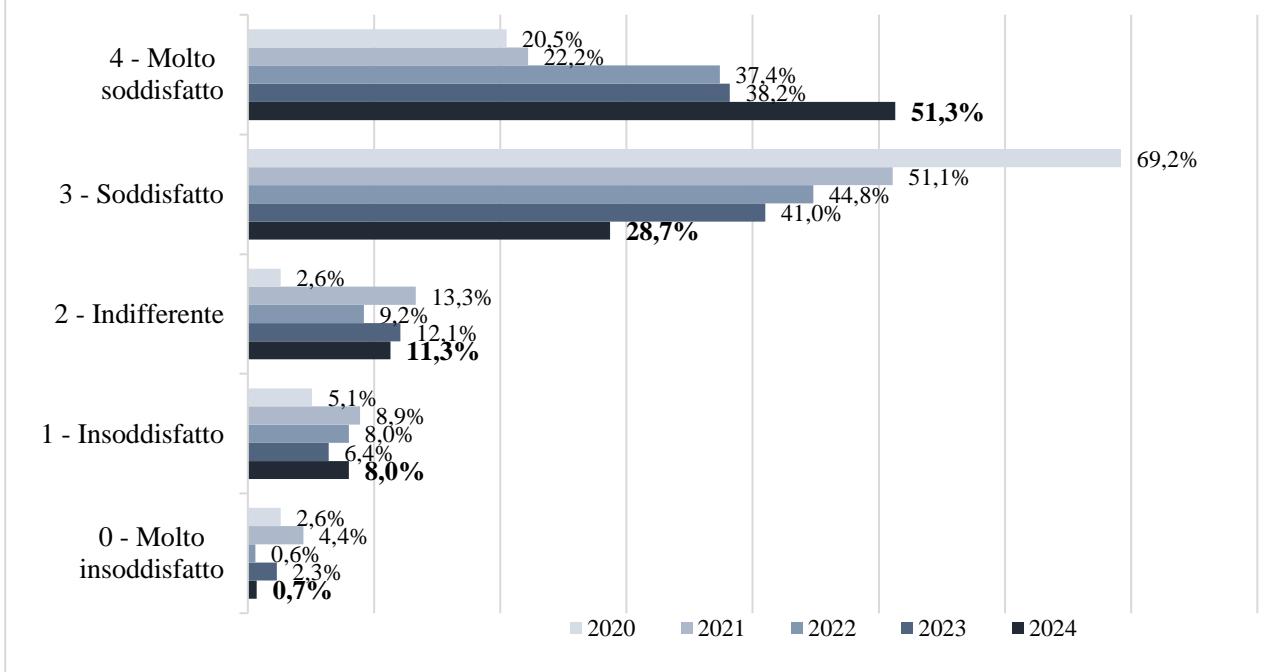
Al fine di rendere il lavoro a distanza un'opportunità strutturata per l'amministrazione e per i lavoratori, è opportuno che la sua implementazione avvenga tenendo conto delle risorse a disposizione e attraverso il monitoraggio periodico dei risultati conseguiti.

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, per lavoratori agili e loro responsabili.



## Trend del grado di soddisfazione dei responsabili



Come si rileva dai grafici, la valutazione complessiva fornita dai lavoratori agili risulta molto positiva, con un grado di soddisfazione medio di 3,6 punti nel 2024 e in netta crescita rispetto agli anni precedenti nella valutazione più alta. Inoltre, nell'ultimo anno il 92,8% degli intervistati si è dichiarato soddisfatto (18,1%) o molto soddisfatto (74,7%) del lavoro agile come strumento che garantisce la flessibilità. Rispetto ai loro collaboratori, i responsabili riportano valutazioni leggermente più basse, ma comunque in miglioramento rispetto agli anni precedenti. Il grado di soddisfazione medio dei responsabili nel 2024, infatti, è di 3,2 punti su 4 e, anche in questo caso, in forte crescita nella valutazione più alta (più 13,1% rispetto al 2023).

In aggiunta alle precedenti indagini, nel 2024 sono state poste delle nuove domande riguardanti il plafond integrativo di cinque giornate lavorative per anno solare, in merito al quale l'85,2% dei lavoratori agili si è dichiarato soddisfatto (16,3%) o molto soddisfatto (68,9%).

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"<sup>23</sup>.

Inoltre, a partire dal 2022 il Comune ha introdotto cinque nuovi **indicatori di impatto esterno del lavoro agile**<sup>24</sup>, in coerenza e valorizzando gli obiettivi del modello di organizzazione del lavoro a

<sup>23</sup> DGC n. 276 del 22.06.2021 e DGC n. 330 del 11.08.2021.

<sup>24</sup> DGC n. 311 del 28.06.2022.

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 CO<sub>2</sub> 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<sup>25</sup>.

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.

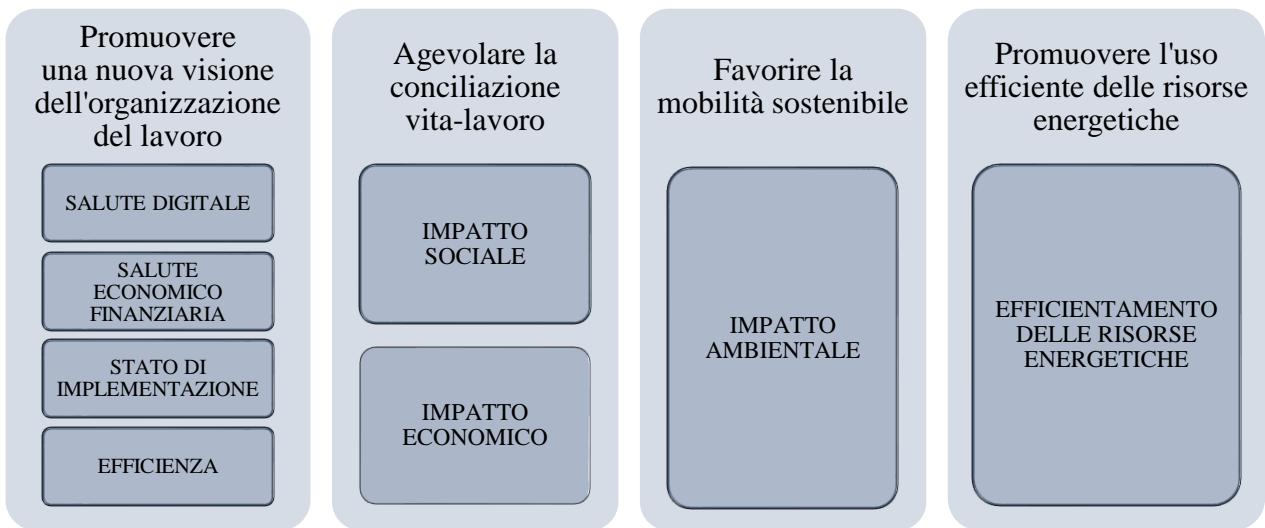
INDICATORE	2021	2022	2023	2024
Tasso di assenza del personale dipendente in lavoro agile	27,25%	22,07%	20,66%	21,56%
Lavoratori agili effettivi sulle attività smartizzabili	60,47%	75,6%	72,80%	73,8%
Spesa in supporti hardware e Infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	1.289.512,25 €	668.645,26 €	717.848,00 €	355.739,00 €
PC portatili per lavoro agile	38,24% (483/1263)	40% (637/1.592)	50,3% (847/1684)	51,9% (889/1710)

<sup>25</sup> Vedi *Piano di Azione Comunale (PAC) per la Qualità dell’Aria 2021 – 2024*, approvato con DCC n. 40 del 27.09.2021.

Lavoratori agili che possono accedere tramite VPN o remote desktop gateway	88,2% (1114/1263)	100% (1592/1592)	99,2% (1670/1684)	99,1% (1694/1710)
Lavoratori agili che utilizzano sistemi di collaboration (es. teams)	74,74% (944/1263)	99,7% (1.577/1.592)	100% (1684/1684)	100% (1710/1710)
Impatto sociale lavoro agile: Riduzione ore per commuting casa-lavoro	/	23,71 ore	50,48 ore	52,82 ore
Impatto economico lavoro agile: Risparmio per riduzione commuting casa-lavoro con mezzo di trasporto privato	/	81,09 €	136,12 €	130,92 €
Impatto ambientale lavoro agile: Minor livello di emissioni CO <sub>2</sub> per Riduzione commuting casa-lavoro con mezzo di trasporto privato	/	79,47 t	146,17 t	155,34 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	270,63 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	29,83 kg
Risparmio della spesa per riduzione di consumi energetici ottenuto attraverso il ricorso al lavoro agile	/	/	236.630,05 €	269.674,83 €

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.

## OBIETTIVI LAVORO AGILE



## INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA

## **Sezione 3: Organizzazione e capitale umano**

### **3.3.1 Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale**

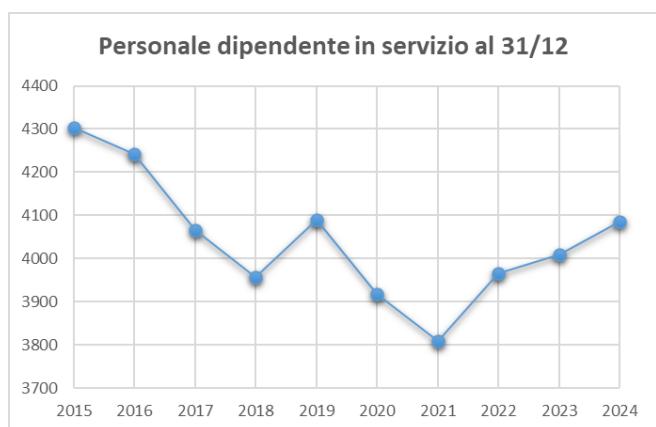
## 1. Rappresentazione della consistenza di personale dipendente al 31.12.2024

Le dinamiche occupazionali del Comune di Firenze, come rappresentate nel DUP, 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 2015-2024

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
2024	4085

Figura n. 1 – Rappresentazione andamento personale dipendente in servizio 2015-2024



Il trend positivo, anche se lieve, è dimostrato dal dato consolidato per personale dipendente in servizio al 31.12.2024 pari a 4085 unità, che registra un incremento rispetto al 2023.

Nella tabella n.2 sono riportati i contingenti di personale dipendente in servizio al 31.12.2024, 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 31.12.2024

AREA	N. Unità
Area operatori	45
Area operatori esperti	954
Area istruttori	2006
Area funzionari	956
6° st	44
Dirigenti tempo indeterminato	42
<b>TOTALE</b>	<b>4047</b>
Area istruttori ex art. 90	2
Area funzionari ex art. 90	16
<b>TOTALE personale dipendente ex art. 90</b>	<b>18</b>

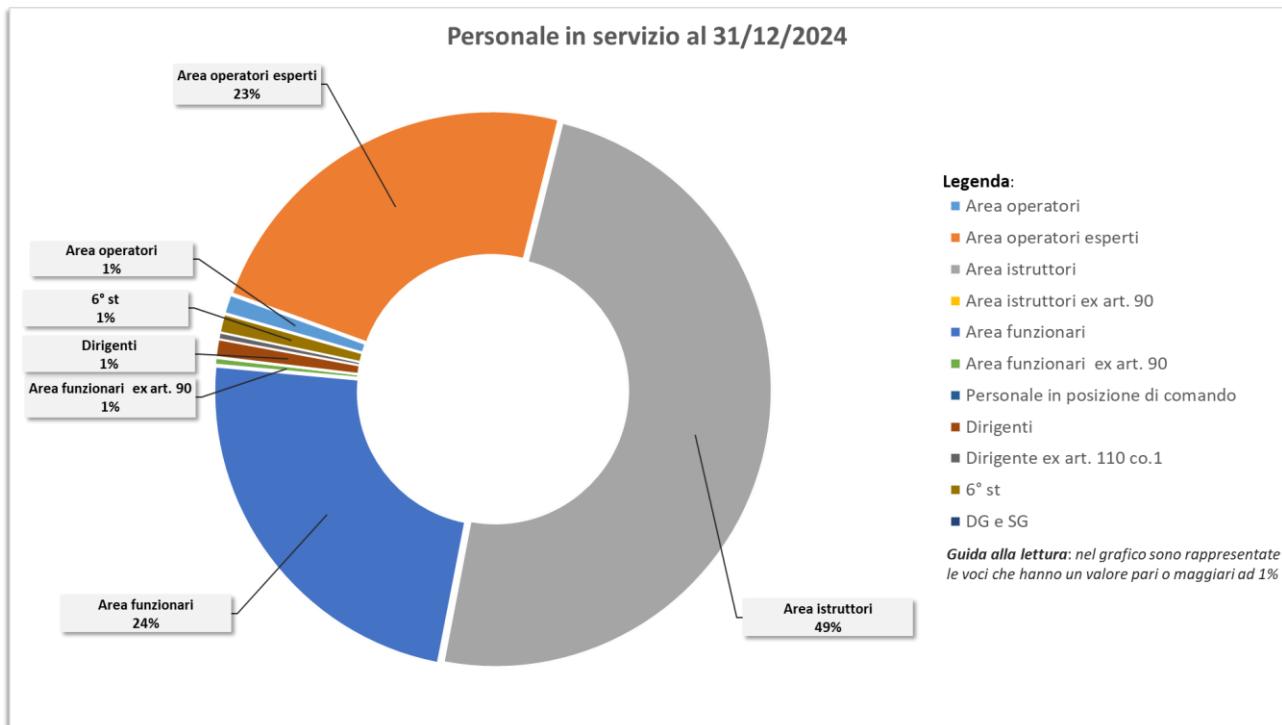
<b>Personale dipendente in posizione di comando</b>	<b>2</b>
segretario generale	1
diretrice generale	1
dirigente ex art. 110 co.1	16
dirigente fuori dotazione organica	0
<b>TOTALE PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>4085</b>

Tabella n. 3 - Rappresentazione per profili

AREA	PROFILO PROFESSIONALE	TOTALE AL 31.12.2024
OPERATORI	OPERATORE DI SUPPORTO	45
	<b>TOTALE PERSONALE DIPENDENTE AREA OPERATORI</b>	<b>45</b>
AREA OPERATORI ESPERTI	OPERATORE ESPERTO AMBIENTALE (ad esaurimento)	61
	OPERATORE ESPERTO AMMINISTRATIVO	195
	OPERATORE ESPERTO AUTISTA	52
	OPERATORE ESPERTO AUTOVEICOLI (ad esaurimento)	2
	OPERATORE ESPERTO CIMITERIALE (ad esaurimento)	44
	OPERATORE ESPERTO CUCINIERE	28
	OPERATORE ESPERTO ELETTROTECNICO (ad esaurimento)	2
	OPERATORE ESPERTO MECCANICO (ad esaurimento)	1
	OPERATORE ESPERTO NOTIFICATORE	6
	OPERATORE ESPERTO POLIVALENTE	39
	OPERATORE ESPERTO POLIVALENTE EDILE (ad esaurimento)	5
	OPERATORE ESPERTO SERVIZI CULTURALI	19
	OPERATORE ESPERTO SERVIZI EDUCATIVI a tempo pieno, a tempo parziale	243
	OPERATORE ESPERTO SERVIZI GENERALI	203
	OPERATORE ESPERTO SOCIO ASSISTENZIALE	24
	OPERATORE ESPERTO TECNICO	29
	OPERATORE ESPERTO TELEFONICO (ad esaurimento)	0
	OPERATORE ESPERTO TIPOGRAFICO (ad esaurimento)	1
	<b>TOTALE PERSONALE DIPENDENTE AREA OPERATORI ESPERTI</b>	<b>954</b>
AREA ISTRUTTORI	AGENTE POLIZIA MUNICIPALE	641
	EDUCATORE ASILO NIDO a tempo pieno, a tempo parziale 22 ore, a tempo parziale 18 ore (ad esaurimento)	266
	INSEGNANTE SCUOLA DELL'INFANZIA (ad esaurimento)	84
	ISTRUTTORE AGRARIO	8
	ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO a tempo pieno, a tempo parziale	734
	ISTRUTTORE CONTABILE	5
	ISTRUTTORE DI PROTEZIONE CIVILE	7
	ISTRUTTORE EDILE	205
	ISTRUTTORE INDUSTRIALE	17
	ISTRUTTORE INFORMATICO	38
	ISTRUTTORE TURISTICO (ad esaurimento)	1
	<b>TOTALE AREA ISTRUTTORI</b>	<b>2006</b>
AREA FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE	FUNZIONARIO ASSISTENTE SOCIALE	118
	FUNZIONARIO GEOLOGO	2
	FUNZIONARIO BIOLOGO (ad esaurimento)	1
	FUNZIONARIO STATISTICO	6
	FUNZIONARIO AMBIENTALE	13
	FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO	387

AREA	PROFILO PROFESSIONALE	TOTALE AL 31.12.2024
	FUNZIONARIO AVVOCATO	7
	FUNZIONARIO BIBLIOTECARIO	27
	FUNZIONARIO COORDINATORE PEDAGOGICO	14
	FUNZIONARIO CULTURALE	5
	FUNZIONARIO CURATORE	2
	FUNZIONARIO DISEGNATORE PROGETTISTA (ad esaurimento)	1
	FUNZIONARIO ECONOMICO FINANZIARIO	5
	FUNZIONARIO ECONOMICO STATISTICO (ad esaurimento)	1
	FUNZIONARIO FORMAZIONE PROFESSIONALE (ad esaurimento)	1
	FUNZIONARIO IN COMUNICAZIONE PUBBLICA	2
	FUNZIONARIO INFORMATICO	18
	FUNZIONARIO POLIZIA MUNICIPALE	119
	FUNZIONARIO VICE ISPETTORE POLIZIA MUNICIAPALE (ad esaurimento)	43
	FUNZIONARIO PAESAGGISTA	3
	FUNZIONARIO PEDAGOGICO (ad esaurimento)	38
	FUNZIONARIO INSEGNANTE SCUOLA INFANZIA	3
	FUNZIONARIO TECNICO	139
	RESPONSABILE SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE (ad esaurimento)	1
	<b>TOTALE AREA FUNZIONARI DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE</b>	<b>956</b>
	DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	16
	DIRIGENTE AVVOCATO	2
	DIRIGENTE ECONOMICO FINANZIARIO	4
	DIRIGENTE SOCIO EDUCATIVO CULTURALE	3
	DIRIGENTE TECNICO	17
	DIRIGENTE A T/D interno dotazione (ex art.110 co. 1)	16
	<b>TOTALE DIRIGENTI</b>	<b>58</b>
<b>Ex 6 St.</b>	INSEGNANTE SCUOLA MATERNA	<b>44</b>
<b>Personale dipendente supporto organi politici ex art. 90</b>		
<b>AREA ISTRUTTORI</b>	ISTRUTTORE SUPPORTO ORGANI POLITICI	2
<b>AREA FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE</b>	FUNZIONARIO SUPPORTO ORGANI POLITICI	10
	FUNZIONARIO ORGANI POLITICI GIORNALISTA	6
	<b>TOTALE PERSONALE DIPENDENTE EX ART. 90</b>	<b>18</b>
<b>Personale dipendente comandato da altri Enti</b>		
<b>AREA ISTRUTTORI</b>	ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO	1
<b>AREA FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE</b>	FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO	1
	<b>TOTALE PERSONALE DIPENDENTE COMANDATO DA ALTRI ENTI</b>	<b>2</b>
<b>Altro personale</b>		
	SEGRETARIO GENERALE	1
	DIRETTRICE GENERALE	1
	DIRIGENTE A T/D fuori dotazione (ex art.110 co. 2)	0
	<b>TOTALE ALTRO PERSONALE</b>	<b>2</b>
	<b>TOTALE PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>4.085</b>

Figura n. 2 - Contingenti di personale dipendente in servizio al 31.12.2024 e relativa incidenza percentuale



Nell'ambito del contingente innanzi indicato, per il 2024 n.330 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 31.12.2024			TOTALE
	fino al 50%	tra il 50% e il 75%	dal 75% al 91,67%	
Area Operatori	1	0	2	<b>3</b>
Area Operatori Esperti	47	5	35	<b>87</b>
Area Istruttori	50	76	72	<b>198</b>
Area Funzionari Elevata Qualificazione	6	9	37	<b>42</b>
<b>TOTALE</b>	<b>104</b>	<b>90</b>	<b>136</b>	<b>330</b>

Tabella n. 5 – Personale dipendente per struttura organizzativa al 31.12.2024

DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE AL 31.12.2024
DIREZIONE GENERALE	DIRETTORE/DIRETTRICE	14
	SERVIZIO PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E STATISTICA	21
	<b>TOTALE DIREZIONE GENERALE</b>	<b>35</b>
UFFICIO SPECIALE ATTUAZIONE GRANDI PROGETTI	DIRETTORE/DIRETTRICE	5
	<b>TOTALE UFFICIO SPECIALE ATTUAZIONE GRANDI PROGETTI</b>	<b>5</b>
UFFICIO SPECIALE ABITARE E HOUSING	DIRETTORE/DIRETTRICE	1
	SERVIZIO RICERCA FINANZIAMENTI E PON METRO	9
	SERVIZIO CASA	22
	<b>TOTALE UFFICIO SPECIALE ABITARE E HOUSING</b>	<b>32</b>
DIREZIONE SOCIETA' PARTECIPATE, ASSOCIAZIONI, FONDAZIONI E ALTRI ORGANISMI IN CONTROLLO PUBBLICO	DIRETTORE/DIRETTRICE	7
	<b>TOTALE DIREZIONE SOCIETA' PARTECIPATE, ASSOCIAZIONI, FONDAZIONI E ALTRI ORGANISMI IN CONTROLLO PUBBLICO</b>	<b>7</b>
DIREZIONE SUPPORTO AMMINISTRATIVO DIREZIONI TECNICHE	DIRETTORE/DIRETTRICE	89
	<b>TOTALE DIREZIONE SUPPORTO AMMINISTRATIVO DIREZIONI TECNICHE</b>	<b>89</b>
DIREZIONE AVVOCATURA	DIRETTORE/DIRETTRICE	11
	SERVIZIO ECONOMICO, PATRIMONIALE E PUBBLICO IMPIEGO	6
	<b>TOTALE DIREZIONE AVVOCATURA</b>	<b>17</b>
DIREZIONE AMBIENTE	DIRETTORE/DIRETTRICE	6
	SERVIZIO PARCHI GIARDINI ED AREE VERDI	106
	SERVIZIO RIFIUTI, IGIENE PUBBLICA, AMBIENTALE E DEL TERRITORIO	29
	SERVIZIO SOSTENIBILITA', VALUTAZIONE AMBIENTALE, GEOLOGIA E BONIFICHE	34
	<b>TOTALE DIREZIONE AMBIENTE</b>	<b>175</b>
DIREZIONE ATTIVITA' ECONOMICHE E TURISMO	DIRETTORE/DIRETTRICE	29
	SERVIZIO ATTIVITA' PRODUTTIVE	24
	SERVIZIO COMMERCIO AREE PUBBLICHE OCCUPAZIONE SUOLO PUBBLICO E TAXI	38
	<b>TOTALE DIREZIONE ATTIVITA' ECONOMICHE E TURISMO</b>	<b>91</b>
DIREZIONE CORPO POLIZIA MUNICIPALE	DIRETTORE/DIRETTRICE	752
	SERVIZIO SUPPORTO GIURIDICO AMMINISTRATIVO POLIZIA MUNICIPALE	146
	<b>TOTALE DIREZIONE CORPO POLIZIA MUNICIPALE</b>	<b>898</b>
DIREZIONE CULTURA E SPORT	DIRETTORE/DIRETTRICE	18
	SERVIZIO SOPRINTENDENTE MUSEI COMUNALI	22
	SERVIZIO EVENTI, BIBLIOTECHE, ARCHIVI	116
	SERVIZIO SPORT E POLITICHE GIOVANILI	60
	<b>TOTALE DIREZIONE CULTURA E SPORT</b>	<b>216</b>
DIREZIONE GARE E APPALTI	DIRETTORE/DIRETTRICE	4
	SERVIZIO AMMINISTRATIVO BENI E SERVIZI	29
	SERVIZIO AMMINISTRATIVO OPERE E LAVORI PUBBLICI	14
	<b>TOTALE DIREZIONE GARE E APPALTI</b>	<b>47</b>
	DIRETTORE/DIRETTRICE	22

DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE AL 31.12.2024
DIREZIONE INFRASTRUTTURE DI VIABILITA' E MOBILITA'	SERVIZIO MOBILITA'	32
	SERVIZIO PROGRAMMAZIONE MOBILITA' E PISTE CICLABILI	26
	SERVIZIO VIABILITA'	40
	<b>TOTALE DIREZIONE INFRASTRUTTURE DI VIABILITA' E MOBILITA'</b>	<b>120</b>
DIREZIONE ISTRUZIONE	DIRETTORE/DIRETTRICE	23
	SERVIZIO INFANZIA, ATTIVITA' EDUCATIVE, LUDICHE E FORMATIVE	313
	SERVIZIO NIDI E COORDINAMENTO PEDAGOGICO	549
	SERVIZIO SUPPORTO ALLE ATTIVITA' EDUCATIVE E SCOLASTICHE	41
	<b>TOTALE DIREZIONE ISTRUZIONE</b>	<b>926</b>
DIREZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE	DIRETTORE/DIRETTRICE	18
	SERVIZIO GESTIONE PATRIMONIO	32
	SERVIZIO SERVIZI CIMITERIALI E SERVIZI OPERATIVI DI SUPPORTO	149
	<b>TOTALE DIREZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE</b>	<b>199</b>
DIREZIONE RISORSE FINANZIARIE	DIRETTORE/DIRETTRICE	18
	SERVIZIO ECONOMICO FINANZIARIO	27
	SERVIZIO ENTRATE E RECUPERO EVASIONE	48
	<b>TOTALE DIREZIONE RISORSE FINANZIARIE</b>	<b>93</b>
DIREZIONE RISORSE UMANE	DIRETTORE/DIRETTRICE	17
	SERVIZIO ACQUISIZIONE RISORSE	24
	SERVIZIO AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE	34
	<b>TOTALE DIREZIONE RISORSE UMANE</b>	<b>75</b>
DIREZIONE SERVIZI SOCIALI	DIRETTORE/DIRETTRICE	12
	SERVIZIO SOCIALE AMMINISTRATIVO	78
	SERVIZIO SOCIALE PROFESSIONALE	149
	<b>TOTALE DIREZIONE SERVIZI SOCIALI</b>	<b>239</b>
DIREZIONE SERVIZI TECNICI	DIRETTORE/DIRETTRICE	10
	SERVIZIO BELLE ARTI E FABBRICA DI PALAZZO VECCHIO	32
	SERVIZIO GESTIONE E MANUTENZIONE	68
	SERVIZIO SUPPORTO TECNICO QUARTIERI E IMPIANTI SPORTIVI	37
	<b>TOTALE DIREZIONE SERVIZI TECNICI</b>	<b>147</b>
DIREZIONE SERVIZI TERRITORIALI E PROTEZIONE CIVILE	DIRETTORE/DIRETTRICE	42
	SERVIZIO PROTEZIONE CIVILE	18
	SERVIZIO SERVIZI DEMOGRAFICI	83
	<b>TOTALE DIREZIONE SERVIZI TERRITORIALI E PROTEZIONE CIVILE</b>	<b>143</b>
DIREZIONE SISTEMA TRAMVIARIO METROPOLITANO	DIRETTORE/DIRETTRICE	18
	SERVIZIO GESTIONE TRAMVIA	18
	<b>TOTALE DIREZIONE SISTEMA TRAMVIARIO METROPOLITANO</b>	<b>36</b>
DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI	DIRETTORE/DIRETTRICE	16
	SERVIZIO GESTIONE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE	17
	SERVIZIO SICUREZZA, INFRASTRUTTURA E ARCHITETTURA IT DELL'ENTE	26
	SERVIZIO SVILUPPO INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE	19
	<b>TOTALE DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI</b>	<b>78</b>

DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE AL 31.12.2024
DIREZIONE URBANISTICA	DIRETTORE/DIRETTRICE	16
	SERVIZIO AMMINISTRATIVO URBANISTICA	40
	SERVIZIO EDILIZIA PRIVATA	48
	<b>TOTALE DIREZIONE URBANISTICA</b>	<b>104</b>
DIREZIONE UFFICIO DEL SINDACO	DIRETTORE/DIRETTRICE	32
	PORTAVOCE DEL SINDACO E UFFICIO STAMPA (ufficio art. 90)	12
	SEGRETARIA DEL SINDACO E DEGLI ASSESSORI E SUPPORTO ALLE RELAZIONI INTERNAZIONALI (ufficio art. 90)	45
	UFFICIO DI GABINETTO (ufficio art. 90)	3
	SERVIZIO AMMINISTRATIVO E QUARTIERI	85
	<b>TOTALE DIREZIONE UFFICIO DEL SINDACO</b>	<b>177</b>
DIREZIONE UFFICIO SEGRETERIA GENERALE E AFFARI ISTITUZIONALI	DIRETTORE/DIRETTRICE	49
	<b>TOTALE DIREZIONE UFFICIO SEGRETERIA GENERALE E AFFARI ISTITUZIONALI</b>	<b>49</b>
STRUTTURA AUTONOMA DEL CONSIGLIO COMUNALE	STRUTTURA AUTONOMA DEL CONSIGLIO COMUNALE	50
	<b>TOTALE STRUTTURA AUTONOMA DEL CONSIGLIO COMUNALE</b>	<b>50</b>
FUORI STRUTTURA <sup>1</sup>	<b>FUORI STRUTTURA</b>	37
	<b>TOTALE FUORI STRUTTURA</b>	<b>37</b>
<b>TOTALE PERSONALE DIPENDENTE</b>		<b>4085</b>

Il rapporto tra Dirigenti, E.Q. e Personale dipendente calcolato al 31.12.2024 è il seguente: 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..

Altre specifiche sulla composizione del personale dipendente in servizio sono riportate 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 interne<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Art. 6 DL 80/2021 e DM 132/2022.

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 2025-2027, 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.

Il quadro ordinamentale di riferimento<sup>3</sup> è stato infatti profondamente innovato negli ultimi anni dall'art. 33 del DL n.34/2019<sup>4</sup> e dal DM 17.03.2020 (*d'ora in poi DM*). Queste disposizioni hanno superato il principio del turn over per la definizione delle capacità assunzionali, e introdotto un

---

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 co. 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, co. 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 co. 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, co.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 co. 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 co. 2 del D.Lgs. n.165/2001, il quale prescrive che le Amministrazioni pubbliche che non adempiono alla cognizione 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 co. 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 DL 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.”*

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<sup>5</sup>.

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 2025-2027<sup>6</sup>. È necessario, pertanto, riservarsi espressamente la modifica/integrazione del PTFP 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 2025-2027, 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 co. 557 e 562 della Legge 296/2006 e degli equilibri di bilancio.

Nel contesto sopra delineato, si inserisce anche la facoltà prevista, dall'art. 1, co. 165, della legge di bilancio per il 2025, per tutte le pubbliche amministrazioni, di cui all'art. 1, co. 2, del D.Lgs. 30.03.2001, n.165, di trattenere in servizio, non oltre il compimento del settantesimo anno di età e nel limite massimo del 10 per cento delle facoltà assunzionali disponibili a legislazione vigente, il personale, dirigenziale e non dirigenziale, di cui, ad esclusiva valutazione dell'amministrazione, si renda necessario continuare ad avvalersi anche per far fronte ad attività di tutoraggio e di affiancamento ai nuovi assunti e per esigenze funzionali non diversamente assolvibili.

La direttiva adottata dal Ministro per la Pubblica amministrazione del 20.01.2025 fornisce le indicazioni applicative per il ricorso al trattenimento in servizio del personale, dirigenziale e non dirigenziale, in quanto misura<sup>7</sup> “nuova” rispetto alle precedenti ipotesi di trattenimento in servizio

---

5 Il DM, 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 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 La misura: non attribuisce al lavoratore alcun diritto o automatismo al trattenimento in servizio e non ipotizza, in alcun modo, la presentazione, da parte sua, di richieste/istanze in tal senso; **attribuisce esclusivamente alla parte “datoriale” il potere di individuare il personale di cui ritiene necessario il trattenimento in servizio**; stabilisce che le esigenze organizzative possono essere quelle di attività di tutoraggio e di affiancamento ai neoassunti e quelle riconducibili ad esigenze funzionali non diversamente assolvibili, da intendersi come espletabili solamente dal personale individuato; condiziona la possibilità di trattenimento alla valutazione del merito, nel senso che non potranno essere trattenuti in servizio dipendenti che non abbiano conseguito una valutazione

(che restano disciplinate dal rispettivo quadro regolatorio). Nella suddetta direttiva si specifica che le amministrazioni devono valutare, nell'esercizio della propria discrezionalità amministrativa, da esplicarsi preventivamente nel PIAO la sussistenza e la “dimensione” delle esigenze funzionali sopra indicate (sempre entro il limite massimo sopra indicato, la durata di tale esigenza).

Solo all'esito di tale valutazione l'amministrazione (nella figura del Vertice amministrativo secondo il rispettivo ordinamento) potrà individuare, il personale a cui chiedere la disponibilità per il trattenimento in servizio.

Muovendosi dalle condizioni indefettibili che caratterizzano il suddetto istituto, l'Amministrazione ritiene di avvalersi di tale misura secondo la cornice di seguito delineata:

- tale misura sarà applicata al personale afferente alle direttive per le politiche occupazionali espresse nel presente PIAO;
- il trattenimento in servizio è subordinato all'acquisizione dei seguenti documenti:
  - relazione dalla/dal Diretrice/ore della direzione di appartenenza del personale in tempi congrui con la contestuale revoca del collocamento a riposo per limiti di età comunicato dalla Direzione Risorse Umane nel rispetto del preavviso previsto nei CCNL;
  - disponibilità del personale al trattenimento in servizio oltre la data del collocamento a riposo per limiti di età, procedendo contestualmente alla revoca della domanda di pensione qualora presentata;
  - parere favorevole della Diretrice Generale al trattenimento in servizio del personale per la durata proposta dalla/dal Diretrice/ore;

La direttiva richiede che la misura sia applicata solo ad una valutazione della performance ottenuta dal personale che si attesti come ottima o eccellente (“...ottima o eccellente (o giudizio corrispondente secondo il rispettivo ordinamento)…”). Le specifiche puntuali in merito all'applicazione di questo presupposto sono rimesse ad apposite indicazioni della Diretrice generale.

Tenuto conto che la capacità assunzionale dei Comuni, è determinata dal criterio della sostenibilità finanziaria, ai sensi dell'art.34 del DL 34/2019 e del relativo DM attuativo, da asseverare a cura del revisore dei conti, accompagnata dalla determinazione degli spazi assunzionali in base al rapporto tra la spesa di personale registrata nell'ultimo rendiconto della gestione approvato e la media delle entrate correnti degli ultimi tre rendiconti, determinata al netto del Fondo crediti di dubbia esigibilità desunto dall'ultimo dei tre, nelle more di indicazioni specifiche per gli Enti assoggettati alla “sostenibilità

---

della performance ottima o eccellente (o giudizio corrispondente secondo il rispettivo ordinamento); condiziona il trattenimento al consenso dell'interessato.

finanziaria” e non alla logica del turn over, l’Amministrazione ritiene che il limite massimo del 10 per cento delle facoltà assunzionali disponibili a legislazione vigente, sia da calcolare sulla spesa totale programmata per ogni annualità.

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.165/2001<sup>8</sup>, 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, co. 28, del DL n.78/2010, e determinato in Euro 7.453.868,00.

Il triennio di programmazione inizia con il primo anno di avvio della nuova consiliatura, per cui i temi principali su cui saranno articolate le politiche occupazionali sono riformulati in base alle nuove Linee Programmatiche di Mandato<sup>9</sup>.

In coerenza con le suddette linee programmatiche e gli obiettivi strategici ed operativi indicati nel Documento Unico di Programmazione (DUP)<sup>10</sup>, nonché con il quadro delle risorse finanziarie<sup>11</sup> ivi contenuto, le **direttive delle politiche occupazionali** del triennio 2025-2027, possono ad oggi essere così sintetizzate:

---

<sup>8</sup> “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.”

<sup>9</sup> Le Linee Programmatiche di mandato sono state presentate dalla Sindaca e approvate in Consiglio Comunale, ai sensi dell’art.37 dello Statuto, in data 14.10.2024.

<sup>10</sup> Il DUP 2025–2029, approvato con DCC n.83/2024, è stato elaborato sulla base delle linee programmatiche di mandato, esplicitate in cinque indirizzi strategici (Firenze giusta, Firenze futura, Firenze sicura, Firenze sostenibile, Firenze per tutti).

<sup>11</sup> D.Lgs. 118/2011 da ultimo aggiornato con DM 25 luglio 2023 all’art. 1 co. 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».

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 co. 2 sui bandi per le procedure concorsuali da bandire.
2. Potenziare il personale impiegato nell'ambito dei servizi sociali, per sostenere l'impegno dell'Amministrazione sul fronte dell'emergenza abitativa, delle politiche di welfare, della tutela dei minori, degli anziani e delle famiglie fragili, della risposta alla marginalità e alle esigenze di integrazione dei rifugiati.
3. Rafforzare il personale dipendente dedicato alla gestione diretta dei servizi culturali, per supportare gli obiettivi di valorizzazione del patrimonio storico artistico e di offerta diffusa di politiche culturali.
4. Garantire la piena copertura dei servizi educativi scolastici, compresi i servizi di supporto alla scuola, privilegiando la gestione diretta dei servizi di nuova apertura negli anni educativi del triennio di riferimento.
5. Sostenere le attività di presidio e controllo del territorio per garantire la sicurezza dei cittadini, con una presenza costante nei quartieri e il potenziamento del reparto antidegrado.
6. Destinare una quota significativa delle risorse ai profili dell'area amministrativa, confermando l'indirizzo di avvalersi di professionalità in grado di garantire il presidio della programmazione, regolamentazione e controllo dei servizi comunali relativi alle linee prioritarie del programma di mandato.
7. Rafforzare le professionalità specifiche dell'area informatica per la realizzazione dei progetti di innovazione tecnologica dell'Ente, punto focale per migliorare i servizi ai cittadini e imprese e ottimizzare il lavoro degli uffici, nonché dichiarare i profili informatici (istruttore informatico, funzionario informatico) infungibili, ai sensi dell'art. 30 co. 1 del D. Lgs. n.165/2001, fino al 31.12.2026.<sup>12</sup>
8. 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, co. 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 co. 1bis del D. Lgs. 75/2023<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup>per le motivazioni espresse dalla Diretrice della Direzione Sistemi Informativi e Responsabile della Transizione Digitale con nota Prot. n. 68042 del 27.02.2024, tenuto conto del periodo interessato dai progetti PNRR.

<sup>13</sup> “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

9. Garantire la disponibilità adeguata di profili tecnici, a sostegno degli interventi per la mobilità pubblica e sostenibile, dell'area urbanistica e dell'incremento e cura del verde urbano.
10. Assicurare lo svolgimento delle attività operative, in particolare nei servizi di trasporto scolastico, cimiteriali, ambientali e sportivi.
11. Destinare alle progressioni verticali ed in deroga di cui all'art. 13 co. 6 e seg. del CCNL relativo al personale del comparto Funzioni Locali triennio 2019-2021 del 16.11.2022 (*d'ora in poi CCNL comparto*), 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 comparto, ai sensi dell'art.1, co. 612, della L. n.234 del 30.12.2021 - Legge di Bilancio 2022, e dell'art. 13, co. 8 del CCNL comparto), 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 31.12.2024 avente titolo in base ai dati conosciuti dall'Amministrazione e tra i vari profili professionali prioritari. Le relative assunzioni, con il dettaglio degli specifici profili professionali, sono pianificate nell'annualità 2025.
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 dalla direttrice 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 co.1-quinquies D.Lgs. n.165/2001<sup>14</sup> così come riformulato dal DL n.36/2022 convertito con Legge n.79/2022.
14. Privilegiare, rispetto alle procedure di reclutamento ordinario, per i profili professionali contemplati per l'annualità 2025, la procedura di reclutamento speciale disciplinata dall'art.3 co.5 del DL n. 44/2023 convertito con Legge n. 74/2023, in quanto volta a riallocare

---

*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”.*

<sup>14</sup> 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”.*

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 DL n.75/2023 convertito in Legge n.112/2023 e a contratti di apprendistato<sup>15</sup>;
- b) utilizzando l'istituto del trattenimento in servizio previsto dall'art. 11 del DL 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:

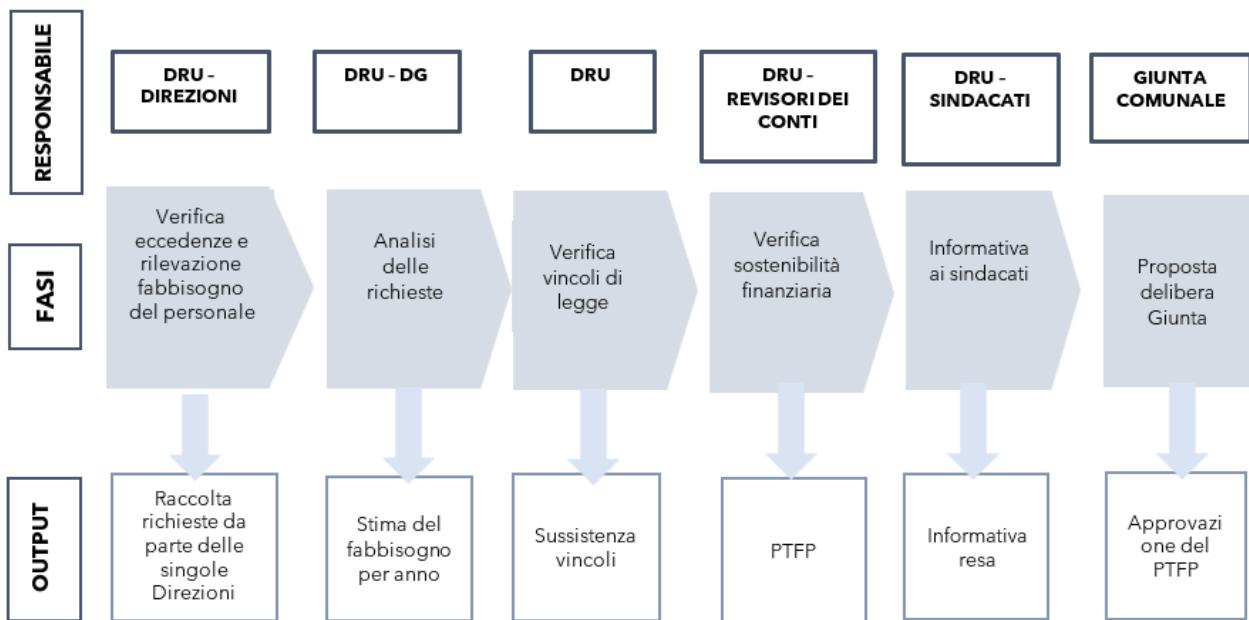
- a. attività in cui è indispensabile garantire – per la continuità dei servizi - le sostituzioni di titolari assenti o esonerati;
- b. esigenze di carattere straordinario o temporaneo alle quali non è possibile far fronte attraverso personale dipendente interno;
- c. motivate esigenze organizzative 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 all'ufficio Nodo e di valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ente, agli investimenti compresi nel REACT, PON e Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR);
- g. esigenze legate a progetti specifici finanziati anche da fondi terzi prevedendo in particolare, in attuazione della Deliberazione di Giunta n. 172/2025, l'assunzione di n. 2 unità nel profilo Funzionario Contabile – Economico finanziario/Funzionario esperto di rendicontazione; n. 7 unità nel profilo Funzionario Psicologo; n. 11 unità nel profilo Funzionario Educatore Professionale Socio Pedagogico/Pedagogista, come da Decreto Direttoriale n. 40 del 14/03/2025 del Ministero del Lavoro e delle Politiche

Sociali, con finanziamento a valere su fondi ministeriali afferenti al PN Inclusione e lotta alla povertà 2021-2027. In relazione agli ultimi due profili citati, l'Amministrazione intende prevedere l'istituzione dei rispettivi profili professionali.

17. Autorizzare, in caso di esercizio da parte di un ex dipendente del diritto di riammissione in servizio ai sensi dell'art. 25, co. 10 del CCNL comparto, 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 2025-2027 (Figura n. 3):

Figura n. 3 - Principali fasi per la definizione del PTFP 2025-2027



Preme soffermarsi su alcune fasi riportate nella figura n. 3

- **Verifica di vincoli di legge (generali e finanziari) 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

<b>Vincolo</b>	<b>Riferimento normativo</b>	<b>Adempimento</b>
1) Contenimento della spesa del personale rispetto al valore medio del triennio 2011/2013	Art. 1, co. 557 e successivi, Legge 27.12.2006, n.296	Nota prot. n. 17584 del 15.01.2025 del Dirigente del Servizio Amministrazione del Personale.
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	Art. 9 co. 1- quinque Decretolegge 24.06.2016, n.113 Artt.151 e 227 del D.Lgs. n.267/2000	Con decreto del Ministro dell'interno del 24.12.2024, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 2 del 3.01.2025 è stato disposto il differimento del termine per l'approvazione del bilancio di previsione 2025-2027 da parte degli enti locali al 28.02.2025, ai sensi dell'art. 151, co. 1, del TUEL.  Con Deliberazione di Consiglio Comunale n.1 del 13.01.2025 sono stati approvati Documenti di programmazione 2025/2027: 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 conclusa il 04.02.2025. (Schemi di bilancio e piano degli indicatori prot. 27254 e 27253 del 03.02.2025, dati contabili analitici prot. 27238 del 03.02.2025, nota integrativa e relazione Collegio dei Revisori prot. 27791 e 27795 del 04.02.2025)
		Con Deliberazione di Consiglio Comunale n.42 del 29.04.2024 è stato approvato il Rendiconto anno 2023.  Con Deliberazione di Consiglio n. 68 del 30.09.2024 è stato approvato, entro i termini previsti, il bilancio consolidato anno 2023, la relativa trasmissione alla Banca Dati Amministrazioni Pubbliche è avvenuta in data 03.10.2024 con prot. n.214124, 214143 e 214253.
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 1- 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, co. 3bis, del D.Lgs. 28.08.2000, n.267	Art. 6 DL n.80/2021 DPR n.81 del 24.06.2022 Art. 169 D.Lgs n.267/2000	Con Deliberazione di Giunta Comunale n.111 del 26.03.2024 e successive variazioni è stato approvato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024 - 2026 pubblicato sul sito istituzionale dell'ente e inviato al Dipartimento funzione Pubblica.  Con Deliberazione di Giunta Comunale n.18 del 21.01.2025 è stato approvato il Piano Esecutivo di Gestione finanziario 2025 – 2027.
4) Rilevazione annuale in tema di eccedenze di personale dipendente o di situazioni di soprannumerarietà, con esito negativo	Art. 33, co. 1, D.Lgs. 30.03.2001, n. 165	Comunicazioni agli atti della E.Q. Sviluppo Organizzativo (rilevazione avente scadenza 15.10.2024)
5) Approvazione del piano triennale dei fabbisogni di personale e sua comunicazione alla Banca Dati della Amministrazione Pubblica (BDAP),	Art. 39, co. 1, Legge 27.12.1997, n.449, art. 6, D.Lgs. 30.03.2001, n.165 e art.91 D.Lgs. 18.08.2000, n.267; art. 6-ter co. 5 del D.Lgs. n.165/2001	Il piano triennale del fabbisogno è confluito nel PIAO (DGC n.111 del 26.03.2024). Il piano triennale è stato comunicato alla BDAP in data 04.04.2024 come da ricevuta agli atti.

Vincolo	Riferimento normativo	Adempimento
6) Approvazione del Piano Triennale delle Azioni Positive	Art. 48, co. 1, D.Lgs. 11.04. 2006, n.198 e art. 6, co. 6, D.Lgs. 30.03. 2001, n.165	Il piano triennale delle azioni positive è confluito nel PIAO (DGC n.111 del 26.03.2024 e s.m.i)
7) Attivazione della certificazione telematica dei crediti	art. 9, co. 3 bis, del DL 185/2008 come modificato dall'art. 27 co. 2 del DL 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 co. 508	L'Amministrazione non ha beneficiato di spazi finanziari concessi in attuazione di intese e patti di solidarietà, come da attestazione prot. 32443 del 24.01.2025 della Direttrice della Direzione Servizi Finanziari.

- **Verifica sostenibilità finanziaria**

Stimato il fabbisogno di personale, il Dirigente del Servizio Amministrazione del Personale con apposita relazione prot. n. 66771 del 19.02.2025 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 DM e per tale fascia il valore soglia stabilito è pari al 28,8% (Tabella 1 dell'art. 4, co. 1, del DM).
2. Nel Comune di Firenze il rapporto tra la spesa del personale dipendente, di cui all'art. 2 co.1 lettera a) del DM, e le entrate correnti, di cui all'art. 2 co.1 lettera b), è pari al 24,64% per il 2025 quindi al di sotto del parametro soglia evidenziato al punto 1.

Il Comune di Firenze si colloca pertanto nella fascia c.d. “virtuosa”, cui è applicabile la disciplina dell'art. 4, co. 2 e 5 del DM.

3. La spesa massima di personale dipendente sostenibile e la percentuale di spesa per ciascuna annualità del triennio secondo quanto previsto nel DM risultano:

previsione di spesa 2025 176.128.188 euro, percentuale di spesa pari al 25.63;

previsione di spesa 2026 172.378.188 euro, percentuale di spesa pari al 25.81;

previsione di spesa 2027 176.110.188 percentuale di spesa pari al 25.62;

(comunque entro il rispetto del valore soglia corrispondente al 28,8%).

La spesa personale dipendente prevista nel presente PTFP così come sopra rappresentata 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 stata altresì verificata la coerenza con gli stanziamenti di bilancio.

L'Amministrazione si riserva di verificare, **dopo l'approvazione del rendiconto 2024**, ai fini dell'attuazione del piano, il mantenimento della fascia “virtuosa” di cui al DM, quindi l'applicazione

delle relative regole, così come dichiarata nella relazione del dirigente del Servizio Amministrazione soprarchiamata.

Sul presente piano è stato ottenuto il **parere del Collegio dei revisori** (prot. 99687 del 07/03/2025), 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 DM.

Il Piano è stato oggetto, in data 24/02/2025, di **informazione** alle organizzazioni sindacali ai sensi dell'art. 4 co. 5 del CCNL comparto e dell'art.4 co.5 del CCNL relativo al personale dell'Area Funzioni locali triennio 2019-2021 del 16.07.2024 (*d'ora in poi CCNL dirigenza*).

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**, spartito nelle successive tabelle n.8, 9, 10 per ciascuna annualità 2025, 2026 e 2027, 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 scelta 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 scorimento di graduatorie di altri Enti che ne consentano l'utilizzo. In alternativa sarà possibile anche ricorrere a bandi di **mobilità esterna** o al nuovo istituto introdotto dall'art. 36 del CCNL dirigenza rubricato **“Personale utilizzato in convenzione”** che introduce l'istituto del convenzionamento.

Le specifiche **modalità e tempistiche di reclutamento** saranno definite dalla Direzione Risorse Umane secondo le priorità individuate d'intesa con la Diretrice 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 alla luce dei dati del consuntivo 2024, 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 Direttrice 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 comparto) 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.

Tabella n. 7 - Complesso dei profili professionali di cui è programmato il reclutamento nel triennio

Area	Profili professionali	TOTALE UNITA' 2025	TOTALE UNITA' 2026	TOTALE UNITA' 2027	TOTALE UNITA' annualità 2025 2026 2027
Area degli Operatori	Operatore di supporto (Legge 68/99)	15	0	0	<b>15</b>
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi	20	35	11	<b>66</b>
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi (articolazione oraria 18 ore)	2	2	0	<b>4</b>
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto autista	7	6	6	<b>19</b>
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto cuciniere	3	6	2	<b>11</b>
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto polivalente	28	0	0	<b>28</b>
Area degli Istruttori	Agente polizia municipale	100	45	75	<b>220</b>
Area degli Istruttori	Istruttore bibliotecario	0	15	20	<b>35</b>
Area degli Istruttori	Istruttore agrario	0	0	0	<b>0</b>
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo	50	28	24	<b>102</b>
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo (Legge 68/99)	19	0	0	<b>19</b>
Area degli Istruttori	Istruttore informatico	0	0	5	<b>5</b>
Area degli Istruttori	Istruttore protezione civile	0	0	0	<b>0</b>
Area degli Istruttori	Istruttore Edile	0	5	5	<b>10</b>
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 18 ore)	15	3	0	<b>18</b>
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 22 ore)	9	10	0	<b>19</b>
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi	37	56	3	<b>96</b>

Area	Profili professionali	TOTALE UNITA' 2025	TOTALE UNITA' 2026	TOTALE UNITA' 2027	TOTALE UNITA' annualità 2025 2026 2027
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario insegnante scuola dell'infanzia	15	3	1	<b>19</b>
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario polizia municipale	0	0	0	<b>0</b>
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario amministrativo	60	23	20	<b>103</b>
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario archivista	0	6	0	<b>6</b>
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario assistente sociale	30	10	10	<b>50</b>
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario bibliotecario	7	0	0	<b>7</b>
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario curatore	0	2	0	<b>2</b>
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario economico finanziario	0	0	0	<b>0</b>
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario informatico	19	0	7	<b>26</b>
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario paesaggista	0	0	0	<b>0</b>
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario statistico	3	0	0	<b>3</b>
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario tecnico	40	5	10	<b>55</b>
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario coordinatore pedagogico	4	0	1	<b>5</b>
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario protezione civile	0	0	0	<b>0</b>
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario in comunicazione pubblica	0	0	0	<b>0</b>
Dir	Dirigente	9	0	0	<b>9</b>
<b>TOTALI</b>		<b>492</b>	<b>260</b>	<b>200</b>	<b>952</b>

Tabella n. 7bis - Complesso delle Progressioni Verticali previste nell'anno 2025

Area di destinazione delle PV	Area di provenienza	Numero PV per Area Unità 2025
Area degli Operatori esperti	Area degli Operatori	19
Area degli Istruttori	Area degli Operatori esperti	77
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Area degli Istruttori	198
<b>TOTALE</b>		<b>294</b>

Tabella n. 8 - Complesso dei profili professionali di cui è programmato il reclutamento nell'anno 2025 (compreso residui programmazione 2024 al 31.12.2024)

Area	Profilo	Residui al 31.12.2024	TOTALE UNITA' 2025 DGC 111/2024	Modifiche/ Integrazioni	TOTALE UNITA' 2025	Scelta Modalità Reclutamento
Area degli Operatori	Operatore di supporto (Legge 68/99)	15			<b>15</b>	Assunzione dall'esterno - assunzioni riservate ai disabili (Legge 68/99) - art.1 c.1 - CPI
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi	0	11	9	<b>20</b>	Assunzione dall'esterno; Potenziamento organici
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi (articolazione oraria 18 ore)	0	1	1	<b>2</b>	Assunzione dall'esterno; Potenziamento organici
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto autista	0	13	-6	<b>7</b>	Assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto cuciniere	0	1	2	<b>3</b>	Assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto polivalente	0	0	28	<b>28</b>	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Agente polizia municipale	0	100		<b>100</b>	Assunzione dall'esterno*
Area degli Istruttori	Istruttore bibliotecario	20	10	-30	<b>0</b>	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo	0	36	14	<b>50</b>	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo (Legge 68/99)	0	19		<b>19</b>	Assunzione dall'esterno assunzione riservata disabili (Legge n. 68/99 - art.1 c.1)
Area degli Istruttori	Istruttore informatico	4	0	-4	<b>0</b>	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 18 ore)	9	2	4	<b>15</b>	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 22 ore)	0	3	6	<b>9</b>	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi	26	9	2	<b>37</b>	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario insegnante scuola dell'infanzia*	2	3	10	<b>15</b>	Assunzione dall'esterno; Potenziamento organici
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario polizia municipale	0	5	-5	<b>0</b>	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario amministrativo	37	51	-28	<b>60</b>	Assunzione dall'esterno (in alternativa sono possibili assunzioni anche nel profilo di Funzionario economico finanziario)
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario assistente sociale	0		30	<b>30</b>	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario bibliotecario	0	0	7	<b>7</b>	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario informatico	23		-4	<b>19</b>	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario economico finanziario	0	2	-2	<b>0</b>	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario statistico	3		0	<b>3</b>	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario coordinatore pedagogico	0	0	4	<b>4</b>	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario protezione civile	1		-1	<b>0</b>	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario tecnico	18	60	-38	<b>40</b>	Assunzione dall'esterno (in alternativa sono possibili assunzioni anche nel profilo di Funzionario Ambientale)
Dir	Dirigente	1	0	8	<b>9</b>	Assunzione dall'esterno
	<b>TOTALI</b>	<b>159</b>	<b>326</b>	<b>7</b>	<b>492</b>	

\* 1 unità assunta in soprannumero 2024 per riammissione ma cessata per dimissione

Tabella n. 8bis – Dettaglio Progressioni Verticali previste per l’anno 2025

Area di PROVENIENZA delle PV	Area di DESTINAZIONE delle PV	Profilo professionale di arrivo per PV	Numero PV per profilo e per Area	Differenziale unitario annuale	Totale Costo (a regime)	Totale Costo su Bilancio per un semestre
Area degli Operatori	Area degli Operatori esperti	Operatore esperto Servizi Generali	19	821,49	15.608,31	7.804,16
Area degli Operatori Esperti	Area degli Istruttori	Istruttore Amministrativo	65			
		Istruttore Edile/Istruttore Tecnico	12			
			77	2.562,21	197.290,17	98.645,09
Area degli Istruttori	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Amministrativo	63			
		Funzionario Informatico	2			
		Funzionario Tecnico	17			
		Funzionario Protezione civile	2			
		Funzionario Insegnante scuola dell'infanzia	6			
		Funzionario Educatore nidi	60			
		Funzionario Polizia municipale	48			
			198	1.978,42	391.727,16	195.863,58
			294		604.625,64	302.312,83

Tabella n. 9 - Complesso dei profili professionali di cui è programmato il reclutamento nell’anno 2026

Area	Profilo	TOTALE UNITA' 2026 DGC 111/2024	Modifiche/ Integrazioni	TOTALE UNITA' 2026	Scelta Modalità Reclutamento
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi	7	28	35	Assunzione dall'esterno; potenziamento organici; Trend esoneri/mobilità;
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi (articolazione oraria 18 ore)	0	2	2	Assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto autista	1	5	6	Assunzione dall'esterno

Area	Profilo	TOTALE UNITA' 2026 DGC 111/2024	Modifiche/ Integrazioni	TOTALE UNITA' 2026	Scelta Modalità Reclutamento
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto cuciniere	0	6	6	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Agente polizia municipale	5	40	45	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore bibliotecario	0	15	15	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore agrario	5	-5	0	
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo	35	-7	28	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore edile	0	5	5	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore informatico	11	-11	0	
Area degli Istruttori	Istruttore protezione civile	2	-2	0	
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 18 ore)	0	3	3	Assunzione dall'esterno; Potenziamento organici;
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 22 ore)	0	10	10	Assunzione dall'esterno; Potenziamento organici;
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore midi	1	55	56	Assunzione dall'esterno; Potenziamento organici;
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario insegnante scuola dell'infanzia	2	1	3	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario assistente sociale	0	10	10	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario polizia municipale	12	-12	0	
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario amministrativo	35	-12	23	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario archivista	12	-6	6	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario curatore	4	-2	2	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario paesaggista	4	-4	0	
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario tecnico	19	-14	5	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario in comunicazione pubblica	1	-1	0	
<b>TOTALI</b>		<b>156</b>	<b>104</b>	<b>260</b>	

Tabella n. 10 - Complesso dei profili professionali di cui è programmato il reclutamento nell'anno 2027

Area	Profilo	TOTALE UNITA' 2027	Scelta Modalità Reclutamento
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi	11	Assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto cuciniere	2	Assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto autista	6	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Agente polizia municipale	75	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore bibliotecario	20	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore informatico	5	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo	24	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore edile	5	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi	3	Assunzione dall'esterno

Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario insegnante scuola dell'infanzia	1	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario coordinatore pedagogico	1	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario assistente sociale	10	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario amministrativo	20	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario informatico	7	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario tecnico	10	Assunzione dall'esterno
	<b>TOTALI</b>	<b>200</b>	

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 2025-2027

Area	Totale personale in servizio al 31.12.2024	CESSAZIONI 2025 - 2026 - 2027 *	ASSUNZIONI DA EFFETTUARE 2025 - 2026-2027	PV in deroga 2025	RIENTRI IN SERVIZIO	PROIEZIONE PERSONALE IN SERVIZIO al 31.12.2027
Area degli Operatori (ex cat. A)	45	18	15		0	23
Area degli Operatori esperti (ex cat. B1 e B3)	954	204	128	19	0	820
Area degli Istruttori (ex cat. C)	2006	372	391	77	0	1904
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex cat. D)	956	300	409	198	1	1264
Dirigenti (compresi 110 c1)	58	6	9		0	61
6° st	44	6	0		0	38
<i>Sub TOTALI</i>	<b>4063</b>	<b>906</b>	<b>952</b>	<b>294</b>	<b>1</b>	<b>4110</b>
Pers. Supporto Organi Politici art. 90 - Area degli Istruttori (ex cat. C)	2	0	0		0	2
Pers. Supporto Organi Politici art. 90 - Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex cat. D)	16	0			0	16
<i>Sub TOTALI</i>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>
Personale in posizione di comando	2	0	0		0	2
<i>Sub TOTALI</i>	<b>4083</b>	<b>906</b>	<b>952</b>	<b>294</b>	<b>1</b>	<b>4130</b>
Altro personale						
segretario generale	1	0	0		0	1
direttore generale	1	0	0		0	1
dirigente fuori dotazione organica	0	0	0		0	0
<b>TOTALE PERSONALE</b>	<b>4085</b>	<b>906</b>	<b>952</b>	<b>294</b>	<b>1</b>	<b>4132</b>

\*le cessazioni sono state previste sulla base del trend storico ad eccezione delle cessazioni dei dirigenti che sono effettive.

Le cessazioni inserite sono equivalenti alle previsioni di unità cessate utilizzate per gli stanziamenti del bilancio di previsione triennale, ad eccezione delle cessazioni dei dirigenti che sono quelle effettive (dato verificato al 31.01.2025)

La **spesa potenziale massima della dotazione organica** di personale dipendente, calcolata secondo le Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani di fabbisogno di personale da parte delle amministrazioni pubbliche adottate con DPCM del 8.05.2018, rimane per ciascun anno del triennio del piano sotto il limite finanziario della spesa di personale dipendente di cui all' art.1, co. 557 quater, della Legge n.296/2006, pari a 158.500.570,22 euro, come evidenziato nelle tabelle n.12; 13; 14.

Tabella n. 12 – Spesa massima potenziale anno 2025

Area	Personale in servizio al 31/12/2024	CESSAZIONI 2025	ASSUNZIONI DA PROGRAMMAZIONE 2025	PV in deroga	PROIEZIONE PERSONALE IN SERVIZIO AL 31/12/2025**	Stipende tabellare	Vacanza Contrattuale	Indennità di comparto (valore netto a quota a carico del bilancio)	Retrib. profess. e similari (valore medio mensile)	SPESA TOTALE	ONERI	IRAP	TOTALE COMPLESSIVO
Area degli Operatori (ex cat. A)	45	6	15		35	1.523,61	58,67	3,09		721.235,20			
Area degli Operatori esperti (ex cat. B1 e B3)	954	63	38	19	862	4.590,00	81,00	3,73		18.285.259,78			
Area degli Istruttori (ex cat. C)	2066	124	157	91	2030	1.782,74	68,61	4,24		47.904.053,70			
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex cat. D)	956	100	232	180	1268	1.934,36	74,46	4,95		31.168.708,08			
Dirigenti (compresi i 110 ct)	58	3	9		64	3.616,60	139,22			3.124.842,24			
6° ct	44	2			42	2.107,50	10,54			239,50			
<b>Totale</b>	<b>4063</b>	<b>303</b>	<b>491</b>	<b>290</b>	<b>4251</b>					<b>104.593.305,10</b>	<b>29.809.091,95</b>	<b>7.007.751,44</b>	<b>141.410.148,50</b>
Personale supporto organi politici ex art. 90													
Area degli Istruttori (ex cat. C)	2	0			2								
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex cat. D)	16	0			16								
<b>Totale</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>					<b>1.328.750,00</b>	<b>378.694,00</b>	<b>112.843,75</b>	<b>1.820.387,75</b>
Personale in posizione di comando													
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>					<b>150.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>15.000,00</b>	<b>165.000,00</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>4083</b>	<b>303</b>	<b>491</b>	<b>290</b>	<b>4271</b>					<b>106.072.055,10</b>	<b>30.187.785,95</b>	<b>7.135.495,19</b>	<b>143.395.536,25</b>
Altro personale													
segretario generale	1	0			1								
direttore generale	1	0			1								
dirigente fuori dotazione organica	0	0			0								
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>					<b>296.111,37</b>	<b>79.002,51</b>	<b>25.169,47</b>	<b>400.283,35</b>
<b>TOTALE PERSONALE (A)</b>	<b>4085</b>	<b>303</b>	<b>491</b>	<b>290</b>	<b>4273</b>					<b>106.368.166,47</b>	<b>30.266.788,47</b>	<b>7.160.864,66</b>	<b>143.795.819,80</b>
Altre spese di personale:													
Indennità di vigilanza	934.856,04												
Indennità di formazione	21.100,00												
RA	70.851,96												
Assegni personale mass. e non mass.	204.451,92												
Retribuzioni	2.000,00												
Fondo accessorio personale non dirigente	30.133.120,00												
Fondo accessorio personale dirigente	4.618.790,00												
Compensi	92.000,00												
Personale a tempo determinato	4.751.433,50												
Compenso per borsisti avvocati	2.400,00												
Servizio straordinario per eventi imprevedibili	1.000,00												
Salvo	850.000,00												
Quota concorso su pensioni	100.000,00												
Bonus patto	1.510.000,00												
Assegni familiari	1.100,00												
Pensioni	25.000,00												
Compensi avvocati	238.481,94												
Compensi per borsisti	3.000,00												
Spese per incentivi evasione tributaria	150.000,00												
Spese per incentivi tecnici	3.000.000,00												
<b>TOTALE ALTRI SPESSE DI PERSONALE (B)</b>	<b>59.399.849,20</b>												
<b>TOTALE LORO SPESA DI PERSONALE (A+B)</b>	<b>194.195.864,80</b>												
Totale componenti da escludere (Art. 1 c. 557 L.296/2006, Circolare 9/2006, altre Circolari Corte dei Conti)													
Arretrati	37.204.811,60												
Carabinieri protetto	1.958.381,73												
Fondo pensione Perso	250.000,00												
Ambioric convenzione con città metropolitana	-												
Indennità di servizio per servizio poliz. muniz.	262.550,00												
Ambioric vali finanziari europei	-												
Ambioric spese personale comandato presso altre amministraz.	680.000,00												
<b>TOTALE COMPONENTI DA ESCLUDERE</b>	<b>43.332.141,83</b>												
<b>TOTALE SPESA DI PERSONALE AL NETTO COMPONENTI ESCLUSE ART.1 C.557 L.296/2006</b>	<b>151.749.916,88</b>												
<b>LIMITE DI SPESA ART. 1 C. 557 L.296/2006 (MEDIA TRIENNIO 2011/2013)</b>	<b>158.480.570,22</b>												
Differenza	-	6.759.693,34											

\* Cessazioni effettive integrate secondo il trend storico anche per la ripartizione sui vari profili

\*\* Il personale di provenienza delle PV in deroga nell'area successiva è stato tolto dall'area di appartenenza e aggiunto all'area di destinazione

Tabella n. 13 – Spesa massima potenziale anno 2026

Area	Personale in servizio al 31/12/2025	CESSAZIONI 2026	ASSUNZIONI DA PROGRAMMAZIONE 2026	PROIEZIONE PERSONALE IN SERVIZIO AL 31/12/2026	Stipendio tabellare	Vacanza Contrattuale	Indennità di comparto minima + quote carico del bilancio	Retrib profess. Diversi (con valore medio mensile)	SPESA TOTALE	ONERI	IRAP	TOTALE COMPLESSIVO
Area degli Operatori (ex cat. A)	35	6	0	29								
Area degli Operatori esperti (ex cat. B1)	852	68	49	833								
Area degli Istruttori (ex cat. C)	1990	124	93	1959								
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex cat. D)	1268	100	118	1286								
Difensori (compresa 110 c1)	64	1	0	65								
4* T* Totale	42	2	0	40								
<b>Totale</b>	<b>4251</b>	<b>301</b>	<b>260</b>	<b>4210</b>								<b>139.754.871,23</b>
Personale supporto organi politici ex art. 90												
Area degli Istruttori (ex cat. C)	2	0		2								
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex cat. D)	16	0		16								
<b>Totale</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>								<b>1.820.387,75</b>
Personale in posizione di comando												
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>								<b>15.000,00</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>4271</b>	<b>301</b>	<b>260</b>	<b>4230</b>								<b>105.154.470,50</b>
Altro personale												
segretario generale	1	0		1								
direttore generale		0										
dipendenti fuori dotazione organica	0	0		0								
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>								<b>141.740.258,98</b>
<b>TOTALE PERSONALE (A)</b>	<b>4273</b>	<b>301</b>	<b>260</b>	<b>4232</b>								<b>105.450.581,87</b>
Altre spese di personale:												
Indennità di vigilanza	934.856,64											
Indennità di educazione	219.777,44											
RA	70.851,96											
Assegni personale rias. e non rias.	204.457,92											
Retribuzioni PC	2.010,00											
Redditi accessori in personale non dirigente	20.133.120,00											
Fondo accessorio personale dirigente	4.818.770,00											
Fondo Istituto scuola materna	92.610,00											
Retribuzioni per servizi di assistenza	4.440,00											
Compenso per licenzi avvocati	1.400,00											
Servizi straordinario per eventi imprevedibili	30.690,00											
Imp	1.000,00											
Quota compenso su pensioni	10.000,00											
Buoni pasto	1.510.000,00											
Assegni familiari	5.000,00											
Pensioni	2.000,00											
Compensi avvocati	238.485,94											
Fondo assistenza PM	1.300.000,00											
Spese per incarichi evasione tributaria	150.000,00											
Spese per incarichi	3.000.000,00											
<b>TOTALE ALTRE SPESE DI PERSONALE (B)</b>	<b>50.143.445,29</b>											
<b>TOTALE LORO SPESA DI PERSONALE (A+B)</b>	<b>192.330.387,54</b>											
Totale componenti da escludere (Art. 1 c. 557 L.296/2006, Circolare 9/2006, altre Circolari Corte dei Conti)												
Arretrati	37.254.611,10											
Carabinieri protette	3.958.381,73											
Fondo pensione Perso	250.000,00											
Rimborsa convenzioni con città metropolitana	+											
Rimborsa spese per incarichi di pubblico poliz. minic	252.555,00											
Rimborsa var finanziam. europei	+											
Rimborsa spese personale comandato presso altre e amministraz.	680.000,00											
<b>TOTALE COMPONENTI DA ESCLUDERE</b>	<b>42.358.747,92</b>											
<b>TOTALE SPESA DI PERSONALE AL NETTO COMPONENTI ESCLUSE ART. 1 C. 557 L.296/2006</b>	<b>149.971.639,62</b>											
<b>LIMITE DI SPESA ART. 1 C. 557 L.296/2006 (MEDIA TRIENNIO 2011/2013)</b>	<b>158.509.570,22</b>											
Differenza	- 8.525.930,60											

\* Cessazioni effettive integrate secondo il trend storico anche per la ripartizione sui vari profili

Tabella n. 14 – Spesa massima potenziale anno 2027

Area	Personale in servizio al 31/12/2026	CESSAZIONI 2027	ASSUNZIONI DA PROGRAMMAZIONE 2027	RIENTRI IN SERVIZIO	PROIEZIONE PERSONALE IN SERVIZIO AL 31/12/2027	Stipendio tabellare	Vacanza Contrattuale	Indennità di comparto (con quota a carico del bilancio)	Retrib. profess. (con quota a carico del bilancio) (valore medio mensile)	SPESA TOTALE	ONERI	IRAP	TOTALE COMPLESSIVO
Area degli Operatori (ex cat. A)	29	6	0		23	1.923,81	58,67	3,09	471.954,99				
Area degli Operatori (ex cat. B1)	63	68	19	19	104	1.923,81	61,06	3,70	16.924,07				
Area degli Istruttori (ex cat. C)	1969	124	129		1964	1.782,74	68,61	4,34	47.370.953,32				
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex cat. D)	1286	100	52	1	1239	1.934,36	74,46	4,95	32.429.660,34				
Dirigenti (compresi 119 ct)	63	2	0		61	3.616,80	139,22			2.978.365,26			
Altri	29	2			30	2.707,50	10,94		239,50				
<b>Totale</b>	<b>4210</b>	<b>302</b>	<b>200</b>	<b>1</b>	<b>4109</b>					<b>101.232.524,92</b>	<b>28.851.269,60</b>	<b>6.782.579,17</b>	<b>136.866.373,69</b>
Personale supporto organi politici ex art. 90													
Area degli Istruttori (ex cat. C)	2	0			2								
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex cat. D)	16	0			16								
<b>Totale</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>18</b>					<b>1.328.750,00</b>	<b>378.694,00</b>	<b>112.943,75</b>	<b>1.820.387,75</b>
Personale in posizione di comando													
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>2</b>					<b>150.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>15.000,00</b>	<b>165.000,00</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>4230</b>	<b>302</b>	<b>200</b>	<b>1</b>	<b>4129</b>					<b>102.711.374,92</b>	<b>29.229.963,60</b>	<b>6.910.522,92</b>	<b>138.851.761,44</b>
Altro personale													
Segretario generale	1	0			1								
direttore generale	1	0			0								
dirigente fuori dotazione organica	0	0			0								
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>2</b>					<b>296.111,37</b>	<b>78.002,51</b>	<b>25.169,47</b>	<b>400.235,35</b>
<b>TOTALE PERSONALE (A)</b>	<b>4232</b>	<b>302</b>	<b>200</b>	<b>1</b>	<b>4131</b>					<b>103.007.386,29</b>	<b>29.308.966,12</b>	<b>6.935.692,39</b>	<b>139.252.044,79</b>
Altre spese di personale:													
Indennità di vigilanza	934.856,04												
Indennità educazione	219.777,84												
IRAP	70.000,00												
Altri													
Altri spese di personale riasse. e non riasse.	204.457,92												
Rimborso PO	2.049.852,00												
Fondo accessorio per personale non dirigente	30.150,00												
Fondo accessorio per personale dirigente	4.618.770,00												
Fondo istituto scuola materna	92.810,00												
Personale a tempo determinato	4.245,00												
Compenso avviamento	2.425,00												
Servizio straordinario per eventi imprevedibili	39.850,00												
IRAP	100.000,00												
Quota concorso su pensioni	100.000,00												
Buoni pasto	1.810.000,00												
Assegni familiari	1.600.000,00												
Reimborso viaggi	25.000,00												
Compensa avviamento	238.493,94												
Fondo assistenza PMI	1.300.000,00												
Spese per riconoscere riconoscere tributaria	10.000,00												
Spese per incentivi tecnici	3.000.000,00												
<b>TOTALE ALTRE SPESE DI PERSONALE (B)</b>	<b>50.189.844,39</b>												
<b>TOTALE DELLA SPESA DI PERSONALE (A+B)</b>	<b>103.447.859,39</b>												
Totale componenti da escludere (Art. 1 c. 557 L.296/2006, Circolare 9/2005, altre Circolari Corte dei Conti)													
Arretrati	37.204.811,19												
Carriera protetta	3.210.313,71												
Fondo pensione Perito	250.000,00												
Rimborso conversazioni con città metropolitana	100.000,00												
Rimborso viaggi per servizi di controllo 2022/2023	282.555,00												
Rimborso viaggi finanziari europei	80.000,00												
Rimborso spese personale comandato presso altre amministraz.	47.935,27												
<b>TOTALE COMPONENTI DA ESCLUDERE</b>	<b>47.935,27</b>												
<b>TOTALE SPESA DI PERSONALE AL NETTO DI COMPONENTI ESCLUSE ART. 1 c. 557 L.296/2006</b>	<b>147.086.142,87</b>												
<b>LIMITE DI SPESA ART. 1 c. 557 L.296/2006 (MEDIA TRIENIO 2011/2013)</b>	<b>158.509.570,22</b>												
Differenza	- 11.414.428,15												

\* Cessazioni effettive integrate secondo il trend storico anche per la ripartizione sui vari profili

Le graduatorie vigenti nell'Ente sono rappresentate dalla tabella n.15 come da ricognizione del Servizio Acquisizione e Risorse

Tabella n. 15 – Ricognizione graduatorie vigenti

PROFILO PROFESSIONALE	ANNO DI APPROVAZIONE BANDO	VALIDITA' GRADUATORIA	NORMATIVA DI RIFERIMENTO
OPERATORE CUCINIERE	2020	fino al 28/03/2026	Art. 91 del D. Lgs 267/2000
DIRIGENTE TECNICO INFORMATICO	2022	fino al 09/07/2026	Art. 91 del D. Lgs 267/2000
OPERATORE ESPERTO POLIVALENTE	2022	fino al 12/07/2026	Art. 91 del D. Lgs 267/2000

ISTRUTTORE DIRETTIVO BIBLIOTECARIO (Trasposizione DD 2138/2023 - FUNZIONARIO BIBLIOTECARIO)	2022	fino al 13/12/2026	Art. 91 del D. Lgs 267/2000
OPERATORE ESPERTO SERVIZI EDUCATIVI	2024	fino al 07/02/2027	Art. 91 del D. Lgs 267/2000
FUNZIONARIO EDUCATORE NIDI	2024	fino al 3/03/2028	Art. 91 del D. Lgs 267/2000

## **PIAO 2025 – 2027**

### **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)<sup>1</sup> e gli obiettivi di transizione digitale, amministrativa ed ecologica.

Nel rinnovato contesto ordinamentale, a livello nazionale, sono degne di nota 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 2023) e la recentissima Direttiva del 14.01.2025 (d'ora in poi Direttiva 2025) rubricata “*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*”.

Le suddette Direttive, rivolte a tutte le pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del D.lgs. n. 165/2001, esplicitano le finalità e gli obiettivi strategici della formazione che devono ispirare l'azione delle amministrazioni pubbliche. In particolare, la Direttiva 2025, aggiornando quella precedente, precisa che la promozione della formazione costituisce uno specifico obiettivo di performance della dirigenza, che deve assicurare la partecipazione attiva del personale alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno.

Nel quadro ordinamentale sopra accennato si inserisce anche il recente CCNL relativo al personale dell'area Funzioni Locali triennio 2019-2021 (d'ora in poi CCNL dirigenza)<sup>2</sup> del 16.07.2024.

Risulta, quindi, indispensabile l'attivazione di iniziative rivolte allo sviluppo professionale delle risorse umane e al conseguente rafforzamento strutturale dell'Amministrazione, per rispondere in

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Cfr. Titolo Terzo, Capo Quinto, art. 30 e ss. e Titolo Terzo, Capo Secondo, art. 20, comma 5, 6 e 7.

maniera modulare e selettiva alle attese del contesto e dell'organizzazione, in coerenza con gli obiettivi strategici della nuova Amministrazione.

In tal senso anche la Direttiva 2025 sottolinea la necessità *che tutte le amministrazioni rafforzino le politiche di gestione delle risorse umane, operando in modo da recuperare la motivazione alla formazione (rispetto a tutte le opportunità formative, non solo quelle rese obbligatorie dalle norme) e da valorizzare appieno il ruolo della formazione come fattore motivante all'azione pubblica* in quanto la formazione del personale *costituisce, nella prospettiva del PIAO (e non solo), una delle determinanti della creazione del lavoro pubblico*.

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 un ampliamento e miglioramento dell'offerta formativa gratuita destinata al settore pubblico attraverso la piattaforma Syllabus, 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 dirigenza, come ribadito dalla Direttiva 2025<sup>3</sup>. Nel corso del 2025 l'Amministrazione si pone pertanto come obiettivo avviare un percorso volto alla definizione degli obiettivi formativi del personale dirigente e dipendente e dei responsabili della gestione delle risorse umane (e della formazione); altresì, l'accertamento da parte degli organi preposti del raggiungimento dei suddetti obiettivi.

## 2. I Principi e gli obiettivi formativi generali

La progettazione della formazione si ispira ai seguenti **principi**, richiamati nei CCNL vigenti:

- 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;

---

<sup>3</sup> In particolare, è previsto che i dirigenti pubblici

- conseguano l'obiettivo di performance individuale in materia di formazione. Il mancato conseguimento incide sulla corresponsione del trattamento accessorio collegato ai risultati;
- assegnino ai propri dipendenti, a partire dalla definizione di piani formativi individuali, obiettivi di performance in materia di formazione (40 ore/anno, a partire dal 2025) sui temi della formazione obbligatoria, *soft skills* e competenze necessarie per l'attuazione del PNRR;
- operino per rendere pienamente compatibile la formazione del personale con l'attività lavorativa;
- promuovano e monitorino la fruizione dei percorsi formativi nei tempi programmati.

- 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 sicurezza, qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo, orientati al miglioramento della qualità dei servizi resi;
- individuare il personale per la partecipazione ai corsi sulla base dei fabbisogni formativi, garantendo pari opportunità.

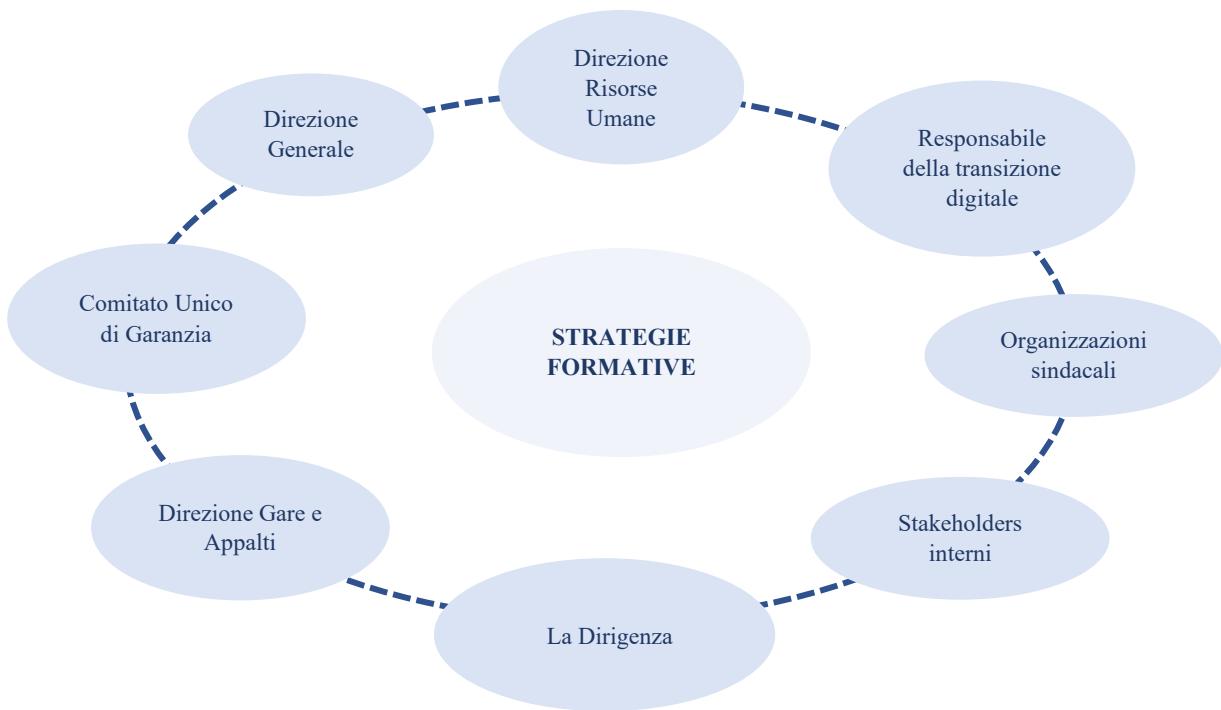
Per quanto riguarda gli obiettivi formativi generali, i fabbisogni quantitativi e qualitativi emersi e descritti nell'apposita sezione del presente PIAO hanno evidenziato la necessità di costruire un'identità di valori e obiettivi comuni a tutto il personale dell'Ente. Diviene, quindi, indispensabile 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 e interventi che consentano di acquisirne di nuove (*re-skilling*).

### **3. I soggetti coinvolti e il processo formativo**

In continuità con l'impianto già sperimentato, la progettazione e l'organizzazione delle attività formative sono il frutto della collaborazione di una molteplicità di soggetti.



Nel funzionigramma per ruolo (Direttrice/ore e Dirigente) e servizi (articolazioni organizzative di base) delle strutture organizzative del Comune di Firenze<sup>4</sup>, 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 Corpo 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.

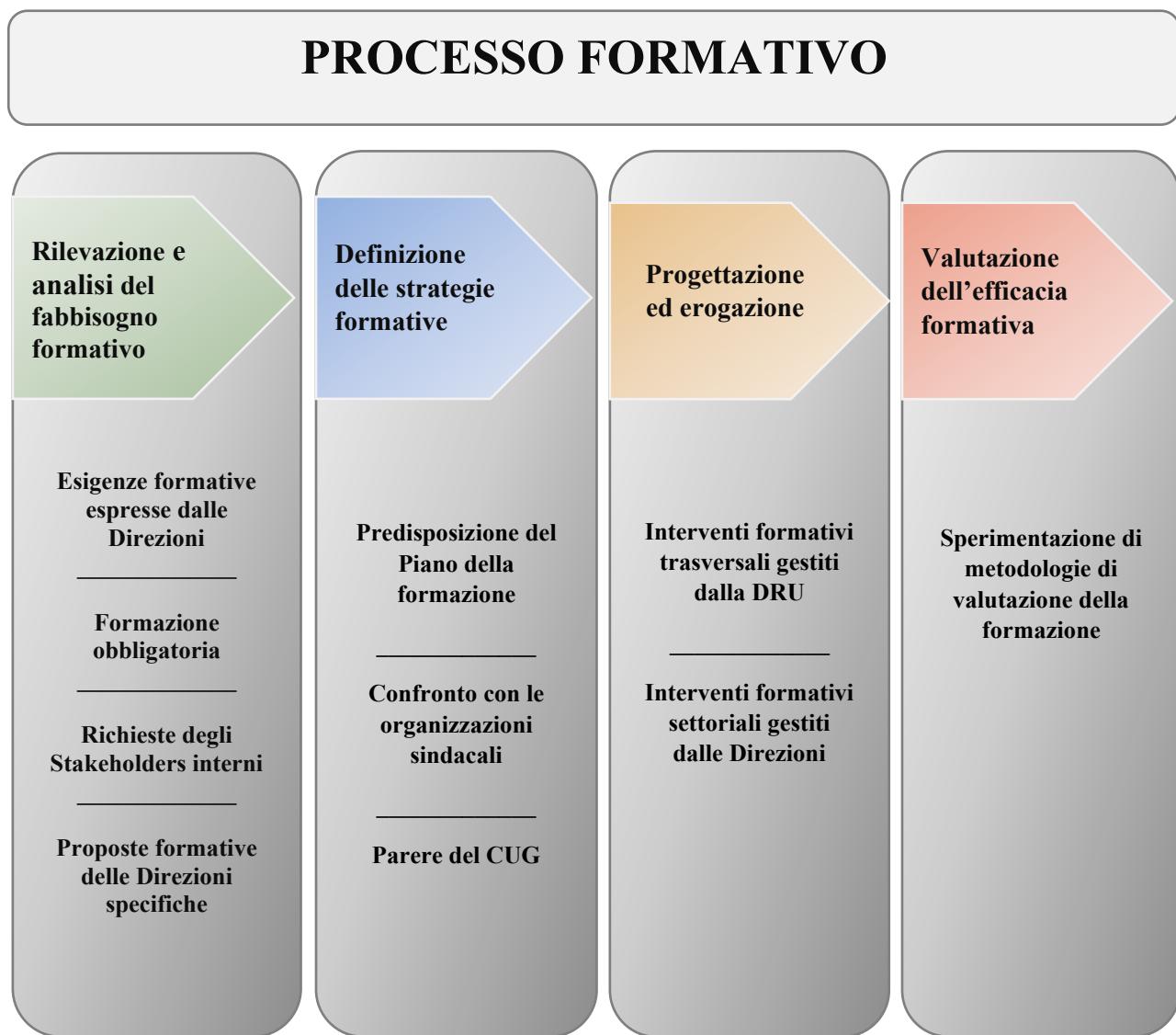
Ad altre strutture sono poi assegnati ruoli di **collaborazione e supporto specifici**. La Direzione Gare Appalti contribuisce alla programmazione e realizzazione di iniziative formative e di aggiornamento in relazione alla missione Gare e Contratti. Il Servizio di Prevenzione e Protezione nei luoghi di lavoro, presidiato dall’EQ Salute e Sicurezza, 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 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

<sup>4</sup> Approvato, da ultimo, con Deliberazioni di Giunta Comunale n. 440 del 25/10/2024 e 461 del 05/11/2024 e DD 9124/2024 e 9194/2024.

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, è stato espresso parere favorevole da parte del Comitato Unico di Garanzia<sup>5</sup> sugli interventi formativi afferenti alle materie di sua competenza.

Di seguito una rappresentazione delle fasi del processo formativo.



La ridefinizione delle modalità di rilevazione del fabbisogno formativo ha comportato negli ultimi anni una revisione complessiva del ciclo della formazione.

Per l'annualità 2025, analogamente all'annualità 2024, è stato condiviso con tutte le Direzioni un modello strutturato, volto a sensibilizzare i soggetti coinvolti nel processo formativo sul concetto di

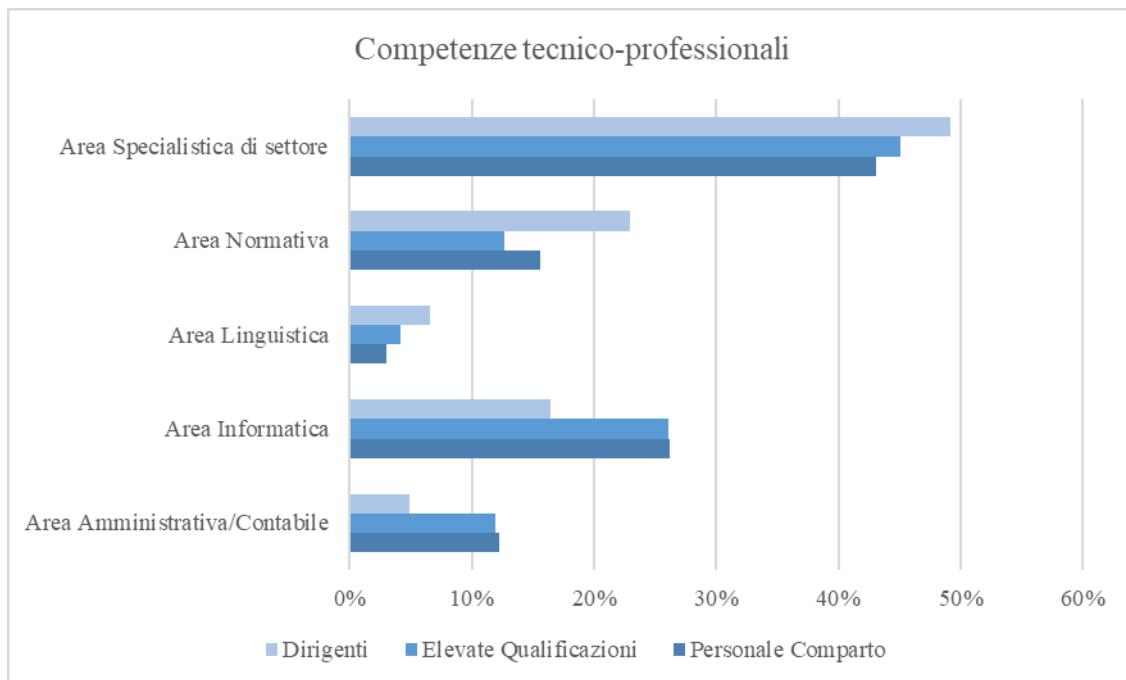
<sup>5</sup> Prot. n. 46947 del 04.02.2025.

formazione come condizione abilitante al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente attraverso la crescita della professionalità del personale.

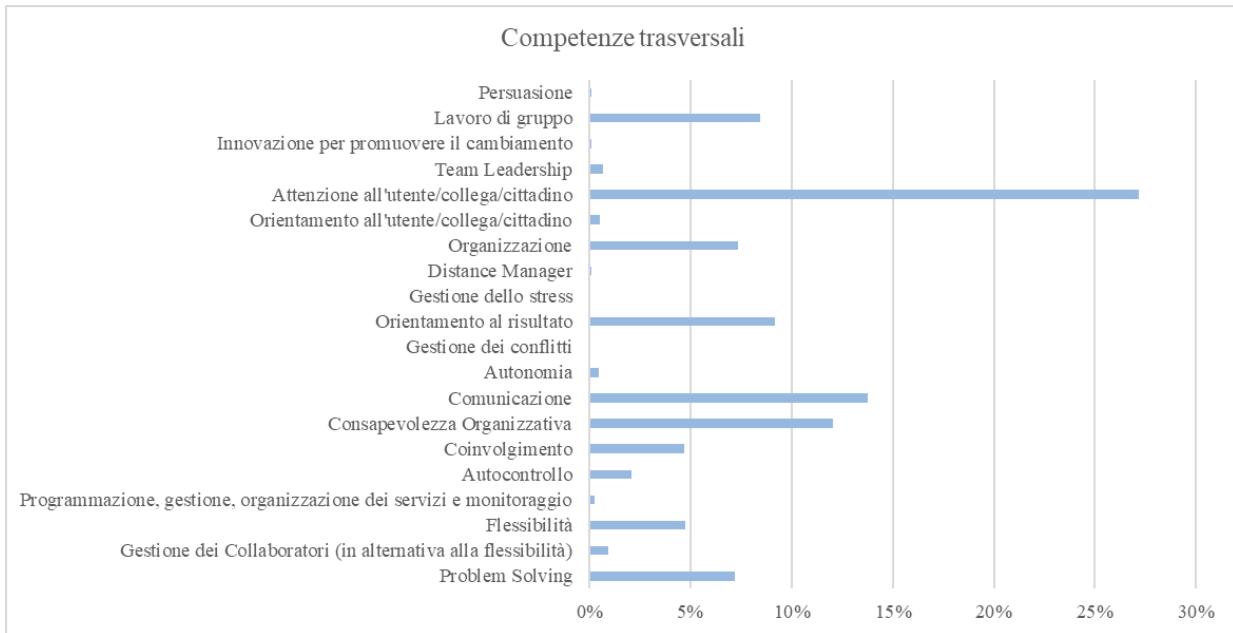
La scheda di rilevazione ha richiesto dunque uno sforzo ulteriore degli operatori coinvolti, che in primo luogo hanno dovuto agganciare il singolo corso agli obiettivi di performance. Le Direzioni hanno, altresì, individuato l'obiettivo formativo in termini di *“essere in grado di”*, *“conoscere”*, *“comprendere”*, e segnalato 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 della formazione richiesta in merito alle competenze trasversali e alle competenze tecniche-professionali.

Per quanto concerne lo sviluppo delle **competenze tecnico professionali**, di seguito si riporta la rappresentazione delle richieste (in valore percentuale), della platea potenziale, raggruppate per Area tematica, e suddivise per il personale del comparto, per le Elevate Qualificazioni e per il personale dirigenziale.



Per la rilevazione delle **competenze trasversali** da sviluppare si offre di seguito la rappresentazione complessiva, in termini percentuali, delle richieste relative a tutto il personale dell'Ente (personale del comparto, incaricati di Elevata Qualificazione e personale dirigenziale), pervenute dalle 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 sé stante, ma costituisca lo spunto per una nuova progettazione.

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 c. 2, lett. i), del CCNL relativo al personale del comparto funzioni locali triennio 2019-2021 (*d'ora in poi CCNL comparto*) e 44, c. 1, lett. e) CCNL dirigenza 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 **2025-2027** si conferma l'individuazione del triennio precedente, secondo il modello che segue



Le **Aree tematiche** degli interventi, rielaborate nel 2024, al fine di migliorare e razionalizzare le fasi del processo formativo (dalla rilevazione del fabbisogno alla rendicontazione delle attività svolte) e allinearle agli ambiti delle competenze tecnico-professionali dei nuovi profili dell'Ente, sono di seguito indicate:

- 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, le Direttive definiscono 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 e percorsi per il personale adibito a nuove funzioni o mansioni, per effetto di processi di mobilità, volontaria o obbligatoria o progressioni professionali;
- 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” e in particolare, la formazione dei dirigenti pubblici sui temi della leadership, sulle competenze manageriali e sulle soft skills;
- 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**;
- la formazione sui **valori e sui principi che contraddistinguono il sistema culturale di pubbliche amministrazioni** moderne improntate all'inclusione, all'etica, all'integrità, alla sicurezza e alla trasparenza;
- la **formazione per la promozione del lavoro agile**, in modo da assicurarne l'attuazione in maniera efficace e performante, nel quadro delle disposizioni del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione dell'8 ottobre 2021.

Rietrano, altresì, tra le priorità di investimento anche le azioni di “AI literacy”.

Tra le novità salienti della Direttiva 2025 è opportuno segnalare l'individuazione di cinque principali aree di competenza, comuni a tutte le amministrazioni<sup>6</sup> e di un set minimo di informazioni<sup>7</sup> da prevedere per ciascun intervento formativo previsto nel presente PIAO.

---

<sup>6</sup> Le competenze di **leadership** e le **soft skill** (necessarie per guidare e accompagnare le persone nei processi di cambiamento associati alle diverse transizioni in atto), le competenze per l'attuazione delle **transizioni amministrativa, digitale e ecologica** e di quelle che caratterizzano i processi di innovazione e, più in generale, di modernizzazione attivati dal PNRR e le competenze relative ai **valori** e ai **principi** che contraddistinguono il sistema culturale di pubbliche amministrazioni moderne improntate all'inclusione, all'etica, all'integrità, alla sicurezza e alla trasparenza.

<sup>7</sup> **Area di competenze** e relativo **ambito di competenza** (o tema di riferimento); **eventuale carattere di obbligatorietà della formazione**, riportandone il riferimento normativo; **destinatari (target)**, espressi sia in termini di tipologia, differenziando al minimo i dirigenti dal personale non dirigente, che in termini numerici; **modalità di erogazione della formazione** (ad esempio apprendimento autonomo, formazione in presenza, webinar, etc.); **numero di ore** di formazione pro-capite previste; **risorse attivabili**, specificando,

In coerenza con il contesto di riferimento sopra individuato, con le disposizioni normative vigenti e la rilevazione delle singole esigenze formative espresse dalle Direzioni, le tabelle di seguito riportate, illustrano, per ogni linea d'intervento, **le azioni** che il Comune di Firenze intende intraprendere per creare valore pubblico.

Digitalizzazione, Innovazione, Competitività e Cultura							
Area tematica	Annualità	Interventi	Obiettivo formativo generale	Soggetti beneficiari (destinatari -target)	Metodologie (Modalità di erogazione della formazione)	Eventuale obbligatorietà e/o riferimento normativo	Risorse attivabili
Competenze trasversali	2025- 2026	<b>Formazione rivolta al personale dirigenziale e incaricato di Elevata Qualificazione e sulle competenze trasversali, volta al consolidamento di una consapevolezza condivisa sul ruolo, in un'ottica di crescita professionale, anche declinata come attività di mentoring e coaching per gli apicali</b>	Formazione rivolta al personale apicale dell'Ente e alle Elevate Qualificazioni per il rafforzamento delle competenze trasversali afferenti all'Area Gestionale e Relazionale, mediante la creazione di occasioni di consapevolezza sul tema delle competenze distinctive del dirigente e del ruolo dell'incaricato di EQ, generando una cultura organizzativa sul tema. Tale formazione, organizzata con il coinvolgimento del Nucleo di Valutazione e in linea col nuovo programma di mandato si declina anche nella creazione di percorsi di mentoring e coaching, in particolare per apicali di nuova assunzione.	Personale dirigenziale e incaricato di Elevata Qualificazione	in presenza	Direttiva 2025/ Art.20 CCNL Dirigenza	Esterne

---

in particolare, il ricorso alla piattaforma Syllabus o di altre fonti (ad esempio SNA e relativi poli territoriali, operatori di mercato, corsi autoprodotti, etc.); **tempi di erogazione**, ovvero il periodo di riferimento in cui si prevede l'erogazione della formazione.

Competenze trasversali	2026-2027	<b>Master "Organizzazione, amministrazione e management per l'innovazione della P.A."</b>	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	Direttiva 2025	Altri Enti pubblici
Aggiornamento professionale	2025-2026 - 2027	<b>La formazione tecnica obbligatoria per il lavoro a distanza</b>	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	CCNL comparto/ Direttiva 2025	Interne
Competenze digitali	2025-2026 - 2027	<b>Competenze digitali per la PA</b>	Fornire una formazione diffusa per lo sviluppo delle competenze digitali	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Asincrona	Art. 56 CCNL Comparto/ Direttive 2023/2025	Syllabus
Competenze digitali	2025-2026 - 2027	<b>Cybersicurezza e al digital twin</b>	Formazione con particolare attenzione ai temi della cybersicurezza e al digital twin	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Asincrona	D.lgs.138/2024	Interne/ Esterne
Competenze trasversali	2025 - 2026 - 2027	<b>Conoscenze e competenze per lo sviluppo sostenibile e la transizione ecologica</b>	Approfondire la conoscenza dei principi alla base dello sviluppo sostenibile e degli Obiettivi dell'Agenda 2030 e acquisire nuove competenze, insieme agli ultimi sviluppi delle normative europee e italiane	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Asincrona	Agenda 2030/ Direttive 2023/2025	Syllabus
Competenze trasversali	2025-2026	<b>Formazione rivolta ai/alle formatori/trici interni/e dell'Ente</b>	Proseguire il percorso già avviato nel 2023 e proseguito nel 2024 per fornire al personale interno dell'Ente gli strumenti e le conoscenze per affrontare il ruolo rafforzando contemporaneamente la fiducia nelle proprie competenze tecniche.	Personale del comparto - Personale dirigenziale segnalato dalle Direzioni	Blended	D. lgs. n.80/2021	Esterne

Formazione anticorruzione e Trasparenza							
Area tematica	Annualità	Interventi	Obiettivo formativo generale	Soggetti beneficiari (destinatari -target)	Metodologie (Modalità di erogazione della formazione)	Eventuale obbligatorietà e/o riferimento normativo	Risorse attivabili
Anticorruzione e Trasparenza	2025-2026	<b>Formazione prevista dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza.</b>	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	D.p.r. n. 62/2013 Legge 190/2012	Interne/ Esterne

Formazione per la sicurezza sul lavoro							
Area tematica	Annualità	Interventi	Obiettivo formativo generale	Soggetti beneficiari (destinatari-target)	Metodologie (Modalità di erogazione della formazione)	Eventuale obbligatorietà e/o riferimento normativo	Risorse attivabili
Sicurezza sul lavoro	2025-2026-2027	<b>Formazione prevista dal D.Lgs. n. 81/2008 e decreti attuativi</b>	In tale linea ad intervento sarà attivata la consueta formazione generale sui rischi specifici bassi, medi, per preposti, dirigenti e relativi aggiornamenti, nonché la formazione per addetti alle emergenze comprensiva di corsi di primo soccorso e relativi aggiornamenti, corsi di antincendio rischio medio e alto e relativi aggiornamenti nonché la seguente formazione specialistica: 1- Corsi sull'utilizzo attrezzature di lavoro: addetti alla conduzione del carrello elevatore semovente, segnaletica stradale operatore, tutte le attrezzature di lavoro: gru per autocarro, escavatore idraulico, anche con carichi sospesi, pale	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Blended	Art. 37 D. Lgs. n. 81/2008	Esterne

			caricatrici frontali, piattaforme di lavoro elevabili, Terna, trattori agricoli e forestali e aggiornamenti relativi; 3- Corsi sicurezza sui cantieri: coordinatore sicurezza cantieri e relativo aggiornamento				
--	--	--	---	--	--	--	--

<i>Aggiornamento professionale e formazione specialistica</i>							
<i>Area tematica</i>	<i>Annualità</i>	<i>Interventi</i>	<i>Obiettivo formativo generale</i>	<i>Soggetti beneficiari (destinatari -target)</i>	<i>Metodologie (Modalità di erogazione della formazione)</i>	<i>Eventuale obbligatorietà e/o riferimento normativo</i>	<i>Risorse attivabili</i>
Specialistica di settore	2025-2026-2027	<b>Interventi specialistici per i diversi ambiti e ruoli rivolti allo sviluppo delle competenze tecnico-professionali</b>	Aggiornare e consolidare le conoscenze indispensabili per lo sviluppo delle competenze necessarie per lo svolgimento delle proprie funzioni	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Blended		Interne/ Esterne
Specialistica di settore	2025-2026-2027	<b>Accessibilità fisica e digitale</b>	Focus formativi specifici in tema di accessibilità fisica e digitale, promossi nell'ambito della Misura PNRR 1.4.2 "Citizen inclusion"	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Blended		Interne/ Esterne
Specialistica di settore	2025-2026-2027	<b>Formazione specifica per il personale della Direzione Corpo Polizia Municipale</b>	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		Interne/ Esterne
Specialistica di settore	2025-2026-2027	<b>Formazione specifica per il personale della Direzione Istruzione</b>	Corsi HACCP e celiachia (base e aggiornamento)	Personale della Direzione Istruzione	Blended		Interne/ Esterne
Area Normativa	2025	<b>Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 36/2023)</b>	Fornire una formazione sul Codice dei contratti pubblici	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Blended	D. Lgs. 36/2023	Esterne

Area Normativa	2025	<b>Adempimenti preliminari alla gara per gli appalti di lavori/servizi/forniture</b>	Sapere individuare la procedura da adottare e riconoscere gli elementi/criteri adeguati alla tipologia di intervento	Personale del comparto	Blended	D. Lgs. 36/2023	Interne
Area Normativa	2025	<b>Digitalizzazione dei contatti, piattaforme e obblighi di pubblicazione; acquisti in rete PA</b>	Saper individuare e comprendere i documenti da pubblicare in base alla tipologia di procedura adottata; Conoscere le piattaforme di approvvigionamento e saper individuare al loro interno le convenzioni rispondenti alle proprie necessità	Personale del comparto	Blended	D. Lgs. 36/2023	Interne
Aggiornamento professionale	2025-2026-2027	<b>Formazione sul sistema unico di contabilità economico-patrimoniale accrual</b>	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		Interne/Esterne
Specialistica di settore	2025-2026-2027	<b>Iniziative formative, organizzate dagli Ordini professionali</b>	Garantire l'aggiornamento delle conoscenze del personale iscritto ad albi professionali	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Blended		Esterne

<b>Formazione sui temi del Piano delle Azioni Positive</b>							
<b>Area tematica</b>	<b>Annualità</b>	<b>Interventi</b>	<b>Obiettivo formativo generale</b>	<b>Soggetti beneficiari (destinatari-target)</b>	<b>Metodologie (Modalità di erogazione della formazione)</b>	<b>Eventuale obbligatorietà e/o riferimento normativo</b>	<b>Risorse attivabili</b>
Temi del Piano delle Azioni Positive	2025-2026 - 2027	<b>Formazione per il reinserimento e la riqualificazione del personale</b>	Acquisire e migliorare le competenze per inserire in un nuovo contesto lavorativo e/o in un ruolo diverso	Personale del comparto	In presenza	Direttiva 2025	Interne
Temi del Piano delle Azioni Positive	2025-2026 - 2027	<b>Formazione continua per i componenti del CUG anche di nuova istituzione (eventuale)</b>	Aggiornare le conoscenze e sviluppare le competenze necessarie per lo svolgimento del ruolo	Componenti del CUG	Blended		Interne/Esterne

Competenze trasversali	2025-2026 - 2027	<b>RIForma MENTIS</b>	Acquisire e migliorare le conoscenze sull'ampiezza delle discriminazioni di genere sul luogo di lavoro, le strategie individuali e organizzative per contrastare le molestie, al fine di migliorare il benessere organizzazione	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Asincrona	Artt. 56 CCNL Comparto e 31 CCNL Dirigenza	Syllabus
Competenze trasversali	2025-2026 - 2027	<b>La cultura del rispetto</b>	Accrescere la cultura del rispetto della persona e valorizzare diversità di genere, ruolo e professione, riconoscendo l'importanza della comunicazione e dell'ascolto attivo quale strumento efficace al fine di raggiungere obiettivi istituzionali e migliorare il benessere organizzativo	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Asincrona	Artt. 56 CCNL Comparto e 31 CCNL Dirigenza	Syllabus

<i>Formazione di ingresso</i>							
<i>Area tematica</i>	<i>Annualità</i>	<i>Interventi</i>	<i>Obiettivo formativo generale</i>	<i>Soggetti beneficiari (destinatari-target)</i>	<i>Metodologie (Modalità di erogazione della formazione)</i>	<i>Eventuale obbligatorietà e/o riferimento normativo</i>	<i>Risorse attivabili</i>
Area Organizzativa	2025-2026 - 2027	<b>Formazione di orientamento</b>	Garantire l'inserimento e il coinvolgimento del nuovo personale, realizzare un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo, al miglioramento della performance	Personale neoassunto	Asincrona		Interne/Esterne
Area Normativa	2025-2026 - 2027	<b>Formazione di inserimento</b>	Formazione obbligatoria sulla privacy e salute e sicurezza	Personale neoassunto	Blended		Interne/Esterne

Per conseguire gli obiettivi formativi necessari per l'attuazione dei processi di innovazione promossi dal (e necessari per l'attuazione del) PNRR, le amministrazioni si avvalgono in primo luogo delle

risorse messe a disposizione dal Dipartimento della funzione pubblica attraverso la piattaforma “Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni” (d’ora in poi Syllabus).

*La piattaforma rappresenta per la natura dei contenuti formativi e per le metodologie di apprendimento il punto di ingresso (l’entry point) del sistema formativo pubblico.*

L’offerta formativa afferente, già presente nelle tabelle precedenti, è inserita nell’ulteriore tabella sotto riportata con indicazione del set di informazioni previsto dalla Direttiva 2025.

<i>Ambito di competenza</i>	<i>Annualità</i>	<i>Interventi</i>	<i>Destinatari-target</i>	<i>Modalità di erogazione della formazione</i>	<i>Eventuale obbligatorietà e/o riferimento normativo</i>	<i>Ore pro-capite</i>
Transizione digitale	2025-2026-2027	Competenze digitali per la PA	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Asincrona	Art. 56 CCNL Comparto / Direttiva 2023	Numero variabile in base ai livelli di padronanza (base, intermedio e avanzato)
Transizione ecologica	2025-2026-2027	Conoscenze e competenze per lo sviluppo sostenibile e la transizione ecologica	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Asincrona	Agenda 2030	Numero variabile in base al corso erogato
Principi e valori della PA	2025-2026-2027	RIFORMA MENTIS	Personale del comparto	Asincrona	Artt. 56 CCNL Comparto e 31 CCNL Dirigenza	1
Principi e valori della PA	2025-2026-2027	La cultura del rispetto	Personale del comparto	Asincrona	Artt. 56 CCNL Comparto e 31 CCNL Dirigenza	12

L’Amministrazione si riserva di attivare gli ulteriori percorsi formativi di approfondimento e di carattere specialistico su ciascuna delle aree di competenza proposte dal Syllabus, da erogare secondo le esigenze formative.

Per quanto riguarda **l’obiettivo di ore formative**, nel precedente PIAO 2024-2026, 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 raggiunto il target per le ore di formazione annue fissato tanto per il personale del comparto quanto per il personale dirigenziale. L’obiettivo complessivo di almeno 24 ore formative annue, previsto nella Performance Organizzativa non è stato invece pienamente raggiunto (valore raggiunto 21).

Categoria	N° ore di formazione previste	Media n° ore formazione procapite erogata 2024
<b>Personale di comparto</b>	16	21
<b>Personale dirigenziale</b>	20	36

La Direttiva 2025, come già accennato in premessa, innalza il numero di ore di formazione pro capite da 24 (Direttiva 2023) a 40, pari ad una settimana di formazione per anno.

Tenuto conto della necessità di esperire le dovute relazioni sindacali nel rispetto dei CCNL vigenti<sup>8</sup> e di avviare il percorso organizzativo necessario per sostenere il rilevante incremento del numero di ore di formazione pro-capite, l'Amministrazione si riserva di prevedere il numero delle ore stabilite nella Direttiva 2025 a seguito degli esiti delle azioni sopra indicate.

Si conferma pertanto, per le motivazioni sopraesposte, per l'annualità 2025, 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, e 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 2023.

La Direttiva 2023 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, 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 30.09.23 (anche personale neoassunto), in linea con il primo obiettivo indicato dalla Direttiva (avvio a formazione del 30% del personale dipendente). Il Comune di Firenze ha continuato nel 2024 e continuerà negli anni successivi ad utilizzare la piattaforma Syllabus per la formazione digitale del personale neoassunto, ma gli ulteriori obiettivi fissati dalla

---

<sup>8</sup> Art. 5 c.1 CCNL comparto lettera i) la definizione delle linee generali di riferimento per la pianificazione delle attività formative e di aggiornamento, ivi compresa la individuazione, nel piano della formazione delle materie comuni a tutto il personale, di quelle rivolte ai diversi ambiti e profili professionali presenti nell'ente, tenendo conto dei principi di pari opportunità tra tutti i lavoratori e dell'obiettivo delle ore di formazione da erogare nel corso dell'anno; art. 34 co. 1 CCNL dirigenza lettera d) le linee generali di riferimento per la pianificazione di attività formative e di aggiornamento, ivi compresa la individuazione, nel piano della formazione, dell'obiettivo di ore formative da erogare nel corso dell'anno.

Direttiva per il 2024 e 2025, consistenti in un’ulteriore quota del 25% del personale entro il 31.12.24 (al 30.11.2024 i dipendenti formati sul corso delle competenze digitali erano 1.537) e un’altra quota del 20% entro il 31.12.25, non sono raggiungibili 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 la richiesta non ha avuto accoglimento in quanto è stato confermato che la piattaforma Syllabus, finanziata con fondi PNRR, rileva solo i formati attraverso la propria procedura.

Inoltre, è obiettivo dell’Amministrazione comunale quello di attivare l’istituto di tirocini extracurricolari (previsti dalla Legge regionale 32/02 e relativo regolamento di attuazione n. 47/R/2003) in aggiunta a quelli curriculari già oggetto di una convenzione in essere con l’Università di Firenze. A tal fine, è stato istituito un nuovo stanziamento di bilancio pari ad € 50.000 – capitolo 18985 (oltre irap) per ciascun anno del triennio 2025-2027 con il quale finanziare tali interventi fino a concorrenza di detta somma. L’attivazione di tirocini rappresenta una opportunità sia per i neolaureati di inserimento nel mondo del lavoro con un riconoscimento retributivo sia per l’Amministrazione comunale che può utilizzare personale qualificato e giovane in progetti innovativi quali la transizione digitale, ecologica, gli interventi relativi alla “smart city” nonché negli ambiti del sociale e della comunicazione pubblica. Il processo di attivazione prevede un percorso definito dalla disciplina regionale in materia da effettuarsi in sinergia con il centro per l’impiego che parte da un avviso pubblico elaborato dal comune e inviato al centro per l’impiego attraverso il quale verranno acquisite le manifestazioni di interesse da parte degli aspiranti tirocinanti fino all’attivazione del tirocinio stesso. Sulla base della suindicata disponibilità di bilancio, sarà possibile attivare fino ad un massimo di circa 10 tirocini all’anno.

Da ultimo occorre ricordare che i CCNL vigenti hanno previsto alcuni istituti volti ad incentivare e favorire l’accesso del personale a **percorsi di istruzione di vario livello**.

Nel corso del 2025 sarà avviato un percorso volto alla individuazione di nuove opportunità formative, anche diversificate, per il personale dell’Ente, finalizzato alla definizione di una nuova convenzione con l’Università degli Studi di Firenze, tenuto conto delle risorse a disposizione.

L’Amministrazione sostiene pertanto l’accesso alle misure contrattuali finalizzate ad incentivare l’iscrizione e la frequenza ai percorsi di istruzione, quali i permessi studio 150 h all’anno (n. 96 domande accolte nell’anno 2024), l’aspettativa per dottorato (n.0 domande presentate nell’anno 2024),

l’aspettativa per contratto di ricerca (n. 1 domanda accolta nell’anno 2024) e il congedo non retribuito per formazione (n. 1 domanda presentata nell’anno 2024).

## **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
- ❖ Formazione sul lavoro agile
- ❖ Formazione per lo sviluppo delle competenze digitali
- ❖ Formazione sulla cultura del rispetto
- ❖ Formazione sulla transizione ecologica

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 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 e appalti 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.

Per il personale dirigenziale sono previsti, altresì, interventi di carattere ricorrente sulle competenze trasversali: gestione dei/delle collaboratori/trici, lavoro di gruppo e gestione del conflitto, e un

intervento specifico in linea col progetto organizzativo della Sindaca, organizzato anche con il coinvolgimento del Nucleo di Valutazione, volto al consolidamento di una consapevolezza condivisa sul ruolo dirigenziale in un’ottica di crescita professionale, anche declinata come attività di mentoring e coaching individuale.

La Direttiva Zangrillo ha introdotto per la prima volta il tema dell’intelligenza artificiale. Nel 2025 – 2026 verrà pertanto elaborato un primo pacchetto formativo per Dirigenti ed Elevate Qualificazioni, in adempimento degli obblighi previsti dall’AI Act e dalle Linee guida AGID per l’adozione dell’Intelligenza artificiale nelle PA.

## 6. Le modalità della formazione

### Approccio alla formazione

Le modalità di erogazione della formazione fino ad oggi adottate (presenza, a distanza/*e-learning*, *blended*, in *house* e autoformazione) 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.

A tal fine, la Direttiva 2025 enfatizza tra le modalità di erogazione anche l’auto-apprendimento<sup>9</sup>.

Per quanto riguarda la formazione a distanza, risulta fondamentale l’utilizzo di una piattaforma *e-learning*, che 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, o ancor meglio attraverso l’evoluzione della piattaforma Syllabus, che, come previsto dalla Direttiva 2025, potrà essere integrata con programmi di formazione proposti da SNA e Formez Spa a disposizione delle amministrazioni.

### La formazione svolta da formatori e formatrici interni dell’Ente

Nell’ottica di valorizzare le risorse interne, tenuto conto anche delle previsioni del CCNL comparto<sup>10</sup> e delle modifiche normative intervenute nel corso del 2023<sup>11</sup>, l’Amministrazione ha intenzione di

---

<sup>9</sup> Tavola 1 pg.19: i dipendenti esercitano il proprio diritto/dovere alla formazione, dimostrando un atteggiamento positivo e proattivo rispetto allo sviluppo delle competenze e all’auto-apprendimento.

<sup>10</sup> Art. 55, c. 8, 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. a-f, 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.

<sup>11</sup> Art. 1, c. 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

proseguire e potenziare l'incentivazione del ricorso a formatori e formatici 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 PIAO 2024-2026, sono già stati svolti appositi interventi formativi che hanno riguardato n. 48 dipendenti individuati dalle singole Direzioni. Gli interventi proseguiranno anche nel 2025, 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 formatici, 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, è stato implementato in occasione della rilevazione del fabbisogno formativo 2024-2026, come già illustrato in precedenza. Su alcuni percorsi formativi sono stati progettati e predisposti appositi strumenti di rilevazione dell'efficacia formativa al fine valutare l'effettivo miglioramento delle attività svolte nell'ambito di lavoro.

L'acquisizione delle conoscenze e la loro applicazione nel contesto lavorativo può essere rilevata attraverso uno serie di strumenti quali questionari, *follow up*<sup>12</sup>, interviste e *project work*. La tipologia di corso e la numerosità dei partecipanti influenzano la scelta della metodologia di rilevazione dell'efficacia formativa.

I questionari, somministrati a discenti e responsabili a distanza di alcuni mesi, offrono una rilevazione puntuale e di facile lettura indipendentemente dall'ampiezza della platea di riferimento. In merito al progetto Autoformazione sugli strumenti del pacchetto Office 365<sup>13</sup> (in cui sono stati coinvolti 183

---

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.

12 Il *follow up* è un intervento strutturato volto a recapitolare e contestualizzare un'esperienza formativa, rientra, pertanto, tra gli strumenti di monitoraggio perché permette una riflessione, a distanza di tempo, sull'impatto e le eventuali criticità dei percorsi formativi proposti.

13 Dirigenti/Responsabili EQ, in fase di progettazione della formazione, hanno assegnato gli obiettivi al proprio personale al fine di definire a monte le finalità della formazione da raggiungere e la durata del progetto.

dipendenti) è stato somministrato ai responsabili del personale un questionario. Gli esiti dimostrano una buona attuazione nella pratica lavorativa degli strumenti appresi (66% dei rispondenti)<sup>14</sup>.

Per il percorso formativo “Formazione rivolta ai formatori e alle formatrici interni dell’Ente” sono stati organizzati due *follow-up*, gestiti dalla medesima agenzia esterna che ha erogato il percorso, al fine di valutare l’impatto dell’intervento e i risultati ottenuti, in particolare tramite il contributo di coloro che, successivamente al corso stesso, hanno erogato attività formative rivolte al personale dipendente (ad esempio la formazione per il reinserimento e la riqualificazione del personale).

Al fine di adeguarsi a quanto previsto dalla Direttiva 2025, in sede di monitoraggio l’Amministrazione intende tracciare il numero effettivo di destinatari che hanno completato **con successo** ciascun intervento formativo pianificato, primo passo per la costruzione del fascicolo delle competenze del personale dipendente pubblico e, di chiedere, laddove possibile per la struttura del corso, il rilascio di un *open badge* che attesti il completamento con successo della formazione.

## 8. Le risorse interne ed esterne

Le risorse finanziarie interne destinate alla formazione del personale, nel triennio 2025-2027, ammontano complessivamente a **690.000 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 attività formative sono garantite dai Fondi Pon metro PLUS la cui quantificazione ad oggi non è disponibile.

---

<sup>14</sup> Occorre, tuttavia, rilevare che il dato è parziale dal momento che la partecipazione al questionario è stata inferiore al 50%.

## **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”

Gli obiettivi che contribuiscono a generare valore pubblico da parte di questa Amministrazione sono agli obiettivi strategici di cui alla sezione prima del DUP 2025-2029 (parte strategica) in coerenza con le Linee Programmatiche di Mandato, che hanno sviluppato il programma elettorale *“Firenze al plurale. Tante idee, una città”*, presentato alle elezioni amministrative dell'8 e 9 giugno 2024.

È la Sezione Strategica del DUP il principale riferimento di riferimento e il Programma di Mandato rappresenta l'elemento centrale di indirizzo politico-amministrativo e, in quanto tale, è oggetto di un'attività di monitoraggio volta a garantirne l'attuazione e a valutarne l'impatto. All'interno della programmazione strategica dell'Ente, il DUP prevede specifici strumenti di monitoraggio dello stato di attuazione delle politiche, in coerenza con le disposizioni normative vigenti.

I principali documenti di monitoraggio sono rappresentati dalle verifiche sul suo Stato di attuazione dei programmi, 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. La loro elaborazione è coordinata dal Servizio Pianificazione Controllo e Statistica che ne presidia la pubblicazione in rete civica.

Il sistema di monitoraggio “strategico” si articola attraverso ulteriori strumenti e momenti di verifica che consentono di analizzare lo stato di avanzamento delle strategie e dei progetti in corso, nonché di evidenziare i principali risultati conseguiti. La Relazione della Performance assume un ruolo chiave in questo processo, poiché fornisce una rappresentazione complessiva dell’azione amministrativa, con particolare attenzione sia alle realizzazioni strategiche sia alla misurazione del gradimento dei servizi da parte dell’utenza.

Un ulteriore elemento di valutazione è rappresentato dall’analisi degli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile (BES), che, pur non essendo formalmente prescritti per gli enti locali, offrono una chiave di lettura utile per comprendere gli impatti delle politiche pubbliche. Il monitoraggio di questi indicatori consente di integrare la dimensione sociale ed economica nella valutazione della performance, favorendo un approccio orientato ai risultati e alla creazione di valore per la collettività.

A partire dal presente PIAO saranno oggetto di monitoraggio annuale gli indicatori di valore pubblico di cui alla sezione seconda. In particolare, per questi indicatori a valenza temporale pluriennale, si ritiene importante monitorarne l’andamento e la tendenza di mantenimento-crescita-decrescita negli anni.

Infine, il sistema di misurazione della performance garantisce un collegamento strutturato tra la strategia e l’operatività dell’Ente, assicurando coerenza tra gli obiettivi strategici e quelli gestionali e consentendo una valutazione più ampia del contributo dell’azione amministrativa al miglioramento delle condizioni di vita della comunità. Il monitoraggio del valore pubblico è infatti 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 dalla Diretrice 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 confluiscce 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.