



Piano Integrato di Attività e  
Organizzazione (PIAO)  
2026-2028

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 102 del 30.03.2026

## Sommario

Presentazione metodologica	pag. 3
Sezione 1: Scheda anagrafica dell'Amministrazione	pag. 6
Sezione 2: Valore pubblico, performance e anticorruzione	pag. 7
2.1 Valore pubblico	pag. 8
2.2 Performance	pag. 50
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	pag. 65
Sezione 3: Organizzazione e capitale umano	pag. 142
3.1 Struttura organizzativa	pag. 143
3.2 Organizzazione del lavoro agile	pag. 154
3.3.1 Piano triennale dei fabbisogni di personale	pag. 168
3.3.2 Le strategie formative per il personale	pag. 197
Sezione 4: Monitoraggio	pag. 216

### Allegati

- 2.2.A - obiettivi di sviluppo e miglioramento*
- 2.2.B - schede servizio*
- 2.2.C - albero performance*
- 2.2.D - performance organizzativa*
- 2.2.E - SMVP e relativi allegati*
- 2.3. Allegato unico sottosezione 2.3*

## Presentazione metodologica

### Quadro normativo

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 scorrimento, 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 14 gennaio 2026, per i soli Enti locali il termine ultimo per l'approvazione del PIAO è fissato al 30 marzo 2026 a seguito del differimento del termine di adozione del bilancio 2026-28 al 28 febbraio 2026 (decreto del Ministro dell'Interno del 24 dicembre 2025). Ad oggi, dunque, salve eventuali proroghe ulteriori, il termine è quello del 30 marzo 2026.

Il sopra citato DM ha fornito, altresì, 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.”* Successivamente, con Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 30 ottobre 2025, sono state approvate le *“Linee guida sul Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)”* e il relativo Manuale operativo, destinati a Città metropolitane e Comuni. Tali documenti, pur non avendo carattere prescrittivo e nel rispetto dell'autonomia politica, strategica e gestionale delle singole Pubbliche Amministrazioni, forniscono un supporto metodologico per la predisposizione di un PIAO efficace e di qualità. L'obiettivo delle Linee guida è promuovere l'adozione di standard qualitativi condivisi, che il Comune di Firenze intende recepire sia nel presente documento che nei PIAO di successiva approvazione. A tal fine, l'Amministrazione avvierà nel corso dell'anno un percorso di graduale allineamento, finalizzato a impostare e poi attuare progressivamente le attività necessarie per adeguarsi alle indicazioni fornite, adattandole al proprio contesto organizzativo.

## Struttura e principi

Il PIAO del Comune di Firenze 2026-2028, 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.

Come negli anni scorsi, il PIAO 2026-2028 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.

## Soggetti

Tutte le Direzioni hanno contribuito alla redazione del documento, in particolare per le sezioni 2.1.1 “Risultati attesi e valore pubblico”, 2.1.5 “Procedure da semplificare” e 2.2 “Performance”. La predisposizione e il coordinamento complessivo sono a cura della *Direzione Generale con il Servizio Pianificazione Controllo e Statistica* mentre la *Segretaria Generale*, in qualità di Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), ha coordinato l’elaborazione e l’aggiornamento della sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza”, con il supporto della *Direzione Ufficio Segreteria e Affari Istituzionali* e il coinvolgimento di tutti i Dirigenti dell’Ente.

Inoltre, in base alle competenze attribuite dal funzionigramma, alcune Direzioni hanno predisposto ulteriori parti del documento:

- *Direzione Risorse Umane*
  - 2.1.2 Piano delle azioni positive
  - 3.1 Struttura organizzativa
  - 3.2 Organizzazione del lavoro agile
  - 3.3.1 Piano triennale dei fabbisogni del personale
  - 3.3.2 Le strategie formative per il personale
  - Allegato SMVP (Sistema di misurazione e valutazione della performance)
- *Direzione Servizi Tecnici*
  - 2.1.3 Accessibilità fisica
- *Direzione Sistemi Informativi*
  - 2.1.4 Accessibilità digitale

## Sezione 1: Scheda anagrafica dell'Amministrazione

### 1.1 Chi siamo

<b>Denominazione</b>	<i>Comune di Firenze</i>
<b>Sito web istituzionale</b>	<a href="https://www.comune.fi.it">https://www.comune.fi.it</a>
<b>Social network</b>	<a href="https://www.facebook.com/cittadifirenzeufficiale/">https://www.facebook.com/cittadifirenzeufficiale/</a> <a href="https://www.instagram.com/cittadifirenzeufficiale/">https://www.instagram.com/cittadifirenzeufficiale/</a> <a href="https://www.youtube.com/user/comunefirenze/">https://www.youtube.com/user/comunefirenze/</a> <a href="https://t.me/cittadifirenzeufficiale">https://t.me/cittadifirenzeufficiale</a> <a href="https://www.whatsapp.com/channel/0029VaA2qAMAzNbpRQP92u3P">https://www.whatsapp.com/channel/0029VaA2qAMAzNbpRQP92u3P</a> <a href="https://twitter.com/comunefi">https://twitter.com/comunefi</a> <a href="https://www.linkedin.com/company/comunefirenze">https://www.linkedin.com/company/comunefirenze</a>
<b>Sede legale e contatto telefonico</b>	<i>Palazzo Vecchio, Piazza della Signoria, 50122, Firenze</i> <i>Contact center: 055 055</i>
<b>Indirizzo PEC inserito nell'Indice delle Amministrazioni Pubbliche (IPA)</b>	<a href="mailto:protocollo@pec.comune.fi.it">protocollo@pec.comune.fi.it</a>
<b>P.IVA / C.F.</b>	<i>Partita IVA: 01307110484</i>
<b>Organi politici</b>	<a href="https://www.comune.firenze.it/amministrazione/organ-di-governo">https://www.comune.firenze.it/amministrazione/organ-di-governo</a>
<b>Organi gestionali</b>	<a href="https://amministrazionetrasparente.comune.firenze.it/pagina/amministrazione-trasparente/personale">https://amministrazionetrasparente.comune.firenze.it/pagina/amministrazione-trasparente/personale</a>
<b>Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT)</b>	<a href="https://amministrazionetrasparente.comune.firenze.it/system/files/2025-11/RPCT_Comune_di_Firenze_06.10.2025.pdf">https://amministrazionetrasparente.comune.firenze.it/system/files/2025-11/RPCT_Comune_di_Firenze_06.10.2025.pdf</a>
<b>Gruppo pubblico locale</b>	<i>Per rappresentazione grafica Società partecipate ed Enti controllati:</i> <a href="https://amministrazionetrasparente.comune.firenze.it/pagina/amministrazione-trasparente-enti-controllati/rappresentazione-grafica">https://amministrazionetrasparente.comune.firenze.it/pagina/amministrazione-trasparente-enti-controllati/rappresentazione-grafica</a> <i>Per composizione del Gruppo Amministrazione Pubblica: cf. "relazione" del bilancio consolidato pubblicata al link:</i> <a href="https://amministrazionetrasparente.comune.firenze.it/pagina/amministrazione-trasparente-bilanci/bilancio-preventivo-consuntivo-e-consolidato">https://amministrazionetrasparente.comune.firenze.it/pagina/amministrazione-trasparente-bilanci/bilancio-preventivo-consuntivo-e-consolidato</a>

### 1.2 Cosa facciamo

<b>Missioni istituzionali</b>	<a href="https://amministrazionetrasparente.comune.firenze.it/pagina/amministrazione-trasparente-disposizioni-general/atti-general">https://amministrazionetrasparente.comune.firenze.it/pagina/amministrazione-trasparente-disposizioni-general/atti-general</a>
<b>Linee programmatiche di mandato</b>	<a href="https://www.comune.firenze.it/amministrazione/organ-di-governo/sindaca/programma-di-mandato">https://www.comune.firenze.it/amministrazione/organ-di-governo/sindaca/programma-di-mandato</a>
<b>Aree organizzative</b>	<a href="https://amministrazionetrasparente.comune.firenze.it/pagina/amministrazione-trasparente/organizzazione">https://amministrazionetrasparente.comune.firenze.it/pagina/amministrazione-trasparente/organizzazione</a>

## Sezione 2: Valore pubblico, performance e anticorruzione

La 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.

La presente sezione ha, quindi, natura prettamente funzionale e non è preceduta da una specifica sezione generale di analisi del contesto. In un'ottica di semplificazione e di riduzione delle duplicazioni, si rinvia, infatti, all'analisi del contesto esterno generale contenuta nel Documento Unico di Programmazione (DUP), Sezione Strategica (vol. 1), comprensiva dell'analisi degli indicatori BES/BEST (Benessere Equo Sostenibile Territoriale) disponibile al seguente link: <https://amministrazionetrasparente.comune.firenze.it/pagina/dup>. Si evidenzia, inoltre, che la sottosezione 2.3 *“Rischi corruttivi e trasparenza”* contiene ulteriori dati utili ad individuare l'ambiente in cui l'Amministrazione opera con riferimento al verificarsi di fenomeni corruttivi, mentre la sottosezione 3.1 *“Struttura organizzativa”* fornisce una sintetica descrizione del contesto interno dell'organizzazione comunale.

## **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 (sezione 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. Per l'analisi del contesto esterno, in un'ottica di semplificazione, si rinvia, all'analisi contenuta nel volume 1 del DUP disponibile al link: <https://amministrazionetrasparente.comune.firenze.it/pagina/dup> .

- ***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 orientate al valore pubblico e conferma la necessità di una attenta sinergia nell'attività di pianificazione, 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*” e ribadita nelle successive Linee Guida sul PIAO approvate con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 ottobre 2025. 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 concause 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 ha partecipato, 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, 2025)<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> Cfr., da ultimo, pag. 6 delle Linee Guida 2025 sul “Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) e sul Report del PIAO”, approvate con decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 ottobre 2025.



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

A tali obiettivi si aggiunge un ulteriore obiettivo, di natura trasversale, relativo alle azioni di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza, finalizzato a tutelare e rafforzare

il valore pubblico generato dall'Ente. La "buona amministrazione" è la condizione indispensabile per il raggiungimento dei risultati.

A valle della definizione degli OVP, nell'individuazione dei relativi indicatori assumono rilievo anche 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 gli obiettivi di sviluppo sostenibile (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 sono 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 evidenzia, tuttavia, che per gli Enti Locali l'identificazione degli OVP e la definizione dei relativi indicatori di impatto presentano elementi di complessità intrinseci alla realtà territoriale degli Enti stessi. Tali elementi riguardano, in particolare, l'orizzonte temporale generalmente pluriennale degli interventi, la parziale governabilità degli esiti da parte dell'ente, le interdipendenze con altri soggetti istituzionali coinvolti nella generazione di valore pubblico per le comunità locali, la possibile presenza di trade-off tra differenti ambiti di impatto e la dinamica evoluzione dei rischi collegati all'esercizio delle funzioni e all'erogazione dei servizi sul territorio.

Si tratta, pertanto, di una batteria di indicatori in evoluzione e che potranno essere ulteriormente implementati, 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:	<i>Target / andamento atteso</i>	Ultimo dato disponibile	Note
<b><i>ERP - Piano pubblico per la casa: n. assegnazioni da graduatoria ordinaria e da graduatoria emergenza abitativa</i></b>	1.200 assegnazioni in 5 anni	170 (2025)	
<b><i>ERP - Piano pubblico per la casa: n. alloggi di risulta ristrutturati</i></b>	1.000 alloggi di risulta ristrutturati in 5 anni	276 (2025)	-le ristrutturazioni ERP complessive 2025 sono comprensive del Piano Sfitti 2025 e delle ristrutturazioni da altre fonti di finanziamento. Da considerare che l’affidamento dei lavori da piano sfitti anno 2025 è iniziata dal mese di luglio.
<b><i>Contributo al canone di locazione: n. nuclei familiari beneficiari</i></b>	2.500 nuclei familiari/anno beneficiari	2.534 (2025)	
<b><i>Attivazione di Student Housing e Senior Housing in materia di housing sociale come previsto nel nuovo Piano Strutturale e Piano Operativo.</i></b>	$\geq 30\%$	n.d. (2025)	-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)	80% (2025)	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------	------------	--

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
<b>Progetti sulla disabilità (con Società della Salute):</b> 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 (annui) b) 65 annui <sup>3</sup> c) 220 annui <sup>4</sup>	a) 150 (2025) b) 55 (2025) c) 224 (2025)	
<b>Progetti per gli anziani (con Società della Salute): n. anziani assistiti in assistenza domiciliare</b>	a) 950 (annui)	a) 955 (2025)	-il servizio di assistenza domiciliare è multiutenza, con una prevalenza di anziani -il dato target è riferito ai soli anziani
<b>Progetti sulla marginalità e l'inclusione sociale: n. persone accolte presso strutture di accoglienza</b>	a) 1.250 annui <sup>5</sup>	a) 1.265 (2025)	-nel 2025 si segnala l'implementazione dell'attività di accoglienza
<b>Progetti per i minori: n. minori beneficiari del servizio educativo domiciliare</b>	a) 740 annui <sup>6</sup>	a) 747 (2025)	

<sup>3</sup> Target aggiornato con PIAO 2026-28. Nel PIAO 2025-27 era 55.

<sup>4</sup> Target aggiornato con PIAO 2026-28. Nel PIAO 2025-27 era 200.

<sup>5</sup> Target aggiornato con PIAO 2026-28. Nel PIAO 2025-27 era 600.

<sup>6</sup> Target aggiornato con PIAO 2026-28. Nel PIAO 2025-27 era 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>	23.500 <sup>7</sup>	27.020 (2025) 28.095 (2024) 23.761 (2023)	-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.
<b>Digitale: n. accessi ai servizi digitali</b>	500.000 annui	553.797 (2025) 513.809 (2024) 482.008 (2023)	-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 -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 complessivamente presenti sul loro portale rispetto al 2020), per poi stabilizzarsi negli anni successivi, che hanno registrato incrementi molto minori. E' da ritenere, quindi, che gli attuali numeri siano destinati a restare tendenzialmente stabili, tenuto anche conto del livello di

<sup>7</sup> Target aggiornato con PIAO 2026-28. Nel PIAO 2025-27 era 23.000.

			servizi digitali offerti ormai raggiunto
<b>Digitale: gradimento dei servizi digitali</b>	4/5	4,58/5 (2025) 4,75/5 (2024) 4,67/5(2023)	-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 -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

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: n. strade coinvolte dal piano di tutela</b>	In aumento	42 (2025) 42 (2024)	
<b>N. centri commerciali naturali (CCN) riconosciuti dal Comune.</b>	In aumento	40 (2025) 38 (2024)	-nel 2025 riconosciuti CCN Manifattura Parco Cascine e CCN via Rondinelli

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	Firenze card <sup>8</sup> (2024)	-l'obiettivo è quello di affiancare alla Firenze Card, altre 1-2 card per la creazione di percorsi tematici

<sup>8</sup> include 65 siti culturali con validità 3 giorni + 2 con Restart

			<p>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.</p> <p>-nel corso del 2025 sono stati elaborate due ipotesi di percorsi tematici (a tema religioso e green) la cui fattibilità deve essere ulteriormente approfondita</p>
<b><i>Musei civici: realizzazione nuovo sito tematico</i></b>	SI	Pagina web all'interno del sito tematico Cultura (2024)	<p>-la finalità è raccogliere in un unico sito tutte le informazioni e la biglietteria on line per 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, rafforzare la brand identity dei musei civici e creare valore innovativo per il pubblico e per la città;</p> <p>-nel corso del 2025 sono state definite le prime linee progettuali del nuovo sito ed è stata realizzata una bozza della piattaforma che raccoglierà tutte le informazioni sul sistema museale civico e integrerà anche la biglietteria online. È stato individuato il nome del nuovo sito: <a href="http://museicivici fiorentini.com">museicivici fiorentini.com</a>.</p> <p>-il progetto sarà ampliato e completato nel corso del 2026.</p>
<b><i>Archivio storico: favorire la sua conoscenza con aperture domenicali</i></b>	4 aperture annue (dal 2026)	3 (2025)	<p>-il valore pubblico è la possibilità di far conoscere il luogo alla cittadinanza</p> <p>-nel 2025 sono state organizzate nell'ambito delle domeniche del fiorentino 3 aperture domenicali per un totale di 6 visite guidate</p>

<b>Calcio storico: realizzazione del nuovo museo del Calcio Storico</b>	SI	Nel 2025 avviata la fase operativa di adeguamento della sede <sup>9</sup> .	-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 -per il 2026 si prevede anche di implementare l'attività di vocazione museale del Palagio mediante la programmazione, organizzazione e realizzazione di visite guidate a numero chiuso destinate alla cittadinanza
-------------------------------------------------------------------------	----	-----------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Indirizzo strategico 3 "SICURA"

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>3.1 Rendere la città più sicura</b>		
Indicatori:	<i>Target / andamento atteso</i>	Ultimo dato disponibile	Note
<b>PM: n. unità effettive garantite sul territorio</b>	In aumento	653 (2025) 597 (2024)	

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

Indicatori:	<i>Target / andamento atteso</i>	Ultimo dato disponibile	Note
<b>Incidenti: n. incidenti</b>	In diminuzione	3.085 (2025) 3.140 (2024) 3.686 (2023)	

<sup>9</sup> Tra le attività svolte: nuovo impianto di illuminazione di Palagio di Parte Guelfa, installazione di erogatore di acqua e distributore bevande, verifiche sul sistema di raffrescamento/riscaldamento, allestimento esposizione di abiti e costumi del Corteo; definizione nuova organizzazione dell'ufficio per ospitare eventi e visite guidate.

<b>Incidenti: n. incidenti con feriti</b>	In diminuzione	2.277 (2025) 2.275 (2024) 2.514 (2023)	
<b>Incidenti: mortalità per incidenti di trasporto ogni 10.000 abitanti</b>	0,3	0,22 (2025) 0,25 (2024) 0,41 (2023)	
<b>Vie e piazze: km di strade e marciapiedi riqualificati</b>	Strade: 40 km annui (a fine mandato) **** Marciapiedi: 15 km annui (a fine mandato)	32,5 km (2025) 36 km strade (2022) *** 11,71 km (2025) 12 km marciapiedi (2022)	
<b>Global service: numero interventi manutentivi in global service</b>	9.000 annui	10.075 (2025) 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	19,7 (2025) 16,8 (2023)	
<b>Tramvia: n. passeggeri annui</b>	45 milioni (a fine mandato)	45.215.072 (2025) 35.041.611	

		(2023)	
<b>Tramvia: posti x km in linea annui offerti</b>	900 milioni (a fine mandato)	717.222.132 (2025) 657.179.776 (2023)	
<b>Tramvia: riduzione CO2 immessa nell'atmosfera (tonnellate)</b>	- 18.300 tonnellate/anno (a fine mandato)	-17.300 tonnellate/anno (2025) -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 annui (a fine mandato)	2.766 milioni (2025) 2.589 milioni (2023)	
<b>TPL: utenti annui del sistema di trasporto pubblico urbano ferro-gomma (ambito Urbano Firenze)</b>	120 milioni annui (a fine mandato)	121.233.392 (2024) 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 (2025) 1,13 (2022)	-nel 2025 116 km di percorsi ciclabili rispetto ai 102,28 km2 di territorio comunale
<b>CICLABILITA': biciclette in sharing (ogni 1.000 abitanti)</b>	10 (a fine mandato)	9,63 (2025) 8 (2023)	-nel 2025 sono 3.500 le biciclette in sharing per i 363.475 residenti
<b>MOBILITA' ELETTRICA: n. ricariche elettriche ogni 1.000 abitanti</b>	1,60 (a fine mandato)	1,15 (2025) 1,14 (2023)	-nel 2025 sono 420 le ricariche elettriche per i 363.475 residenti
<b>PARCHEGGI: n. posti auto in aree di parcheggi interrati e di superficie</b>	9.100 a fine mandato	9.084 (2025) 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	25,72 (2025) 24 (2023)	-Fonte: Istat e Ufficio Comunale di Statistica
<b>Verde: patrimonio arboreo</b>	82.000	82.500 (2025) 79.158 (2024)	-da Piano del Verde <sup>10</sup> -dato in continuo aggiornamento
<b>Verde: trasformazioni di suoli da impermeabili a permeabili</b>	10.000 mq	9.600 (2025)	-lavori di depavimentazione delle percorrenze all'interno di aree verdi pubbliche e scolastiche eseguiti dal Comune

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%	60,7 (2024) 55,4 (2023)	-Fonte Ispra

## 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>	>= 68%	61% (anno 2025 4.006/6.505)  59% (anno 2024:	-nel 2024 sono disponibili 3.960 posti mentre nel 2025 sono 4.006. Si conferma pertanto l'andamento in leggero aumento dei posti per il 2025 in linea con quanto previsto nel mandato, nel 2026 ci sarà un ulteriore

<sup>10</sup> Volume 1. Par 2.7.7 - Copertura vegetale Metodo C\_Analisi attraverso Reti Neurali delle Ortofoto e dei dati LIDAR

		3.960/6.716)	incremento dovuto alle nuove aperture. Tuttavia, è importante considerare la variabilità legata ai dati anagrafici, con un trend demografico in diminuzione.
<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>	>= 90	85 (2025) 83 (2024)	-il riferimento è al progetto Pollicino verde che si rivolge ogni anno a circa 2.000 famiglie

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>	>= 16%	12,58% (a.s.2024-2025 2.340/18.600) 10,75% (a.s. 2023/24: 2.000/18.600)	-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; -il target è riferito ai bambini/e delle scuole di infanzia (comunale e statale), primaria e secondaria di primo grado che usufruiscono della mensa; -la finalità è incrementare, progressivamente per ogni anno scolastico, le iniziative sul tema all'interno dei progetti delle Chiavi della Città, coinvolgendo più scuole
<i>Mantenimento della qualità delle proposte educative (tra le quali Le Chiavi della Città): numero progetti educativi attivati /numero progetti educativi proposti</i>	>= 87%	90% (a.s. 2025/26: 571/630) 87% (a.s 2024/25: 525/598)	-l'indicatore vuole esprimere l'obiettivo di mantenere e, possibilmente, implementare 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:	<i>Target / andamento atteso</i>	Ultimo dato disponibile	Note
<b><i>N. scuole e asili nido globalmente riqualificati</i></b>	30 (a fine mandato)	16 (2025)	-il dato 2025 si compone di n. 10 scuole e n. 6 asili.

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

Indicatori:	<i>Target / andamento atteso</i>	Ultimo dato disponibile	Note
<b><i>N. impianti sportivi globalmente riqualificati e di nuova realizzazione</i></b>	15 (a fine mandato)	10 (2025)	
<b><i>Pratica sportiva: n. beneficiari iniziative sostegno economico</i></b>	In aumento	1.600 (Buono Sport 2025 e Buono Sport integrativo 2025) 1.423 buoni sport (a. 2023-24: 250.000€ stanziamento)	-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:	<i>Target / andamento atteso</i>	Ultimo dato disponibile	Note
<b><i>Studentati: n. nuovi posti alloggio pubblici (San Salvi e Lupi di Toscana)</i></b>	144 (a fine mandato)	/	-2025: l'intervento relativo a San Salvi si colloca in una fase iniziale del procedimento, essendo stato attualmente approvato il progetto di fattibilità. Per l'intervento

			Lupi di Toscana, invece, risultano avviate le opere preliminari di demolizione mentre non sono stati avviati i lavori di costruzione.
<b>Agevolazioni: n. annuo abbonamenti TPL agevolato agli studenti universitari</b>	18.000 annui (a fine mandato)	18.300 (2025) 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, implementazione e monitoraggio delle misure individuate</b>	10 (2025) 10 (2026)	10/10 (2025)	-le misure implementate e monitorate nel 2025 sono quelle di cui all’atto di indirizzo approvato con DGC 487/2024. -nel 2026 verranno individuate con deliberazione ulteriori 10 misure.

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>	>= 1.000	186 (2025)	Delle 186 domande presentate 125 sono state le ammesse

Obiettivo di Valore Pubblico:	<b>Il ruolo della prevenzione della corruzione e della trasparenza</b>
-------------------------------	------------------------------------------------------------------------

Nell’ottica delineata dal Programma di mandato 2024–2029 “Firenze 2029, la città al plurale” e dalla Sezione Strategica del Documento Unico di Programmazione (DUP) finalizzata alla creazione di valore pubblico come sopra esemplificato, le misure generali e specifiche di prevenzione della

corruzione e di promozione della trasparenza, individuate nella Sezione 2 del PIAO, assumono un ruolo essenziale: esse non solo concorrono al raggiungimento degli obiettivi strategici, ma sono parte integrante dell'azione volta a proteggere e consolidare il valore pubblico generato dall'Ente. La prevenzione della corruzione, infatti, tutela l'integrità dei processi decisionali e operativi, salvaguardando l'imparzialità e la legalità dell'azione amministrativa; la trasparenza, a sua volta, rende conoscibili e verificabili i risultati, rafforza la fiducia dei cittadini, responsabilizza l'organizzazione e abilita forme di partecipazione attiva. L'efficacia delle strategie anticorruzione e di trasparenza dipende infatti dalla capacità dell'Ente di attivare competenze, presidiare processi, costruire relazioni interne ed esterne e operare all'interno di una rete di collaborazioni istituzionali indispensabili per affrontare le sfide di un contesto complesso e in continua evoluzione. In questo senso, integrità, accountability e trasparenza non sono solo obblighi normativi, ma elementi costitutivi dell'azione pubblica orientata alla creazione di valore e devono essere patrimonio e cultura dell'Ente.

Indicatori:	<i>Target / andamento atteso</i>	Note
<p><b><i>Tutelare e accrescere il valore pubblico generato dall'Ente aumentando l'integrità dei processi e la trasparenza dei risultati, attraverso l'attuazione delle misure di mitigazione del rischio corruttivo e il loro costante monitoraggio al fine di migliorarne il relativo funzionamento.</i></b></p> <p style="text-align: center;">***</p> <p><b><i>Miglioramento del grado di usabilità e accessibilità dei contenuti di "Amministrazione trasparente" con riferimento ai criteri e regole tecniche di accessibilità definite nel Piano nazionale anticorruzione 2025.</i></b></p>	<p>% di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione programmate:</p> <p style="text-align: center;">100%</p> <p style="text-align: center;">(nel triennio 2026-28)</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Numero di pagine di Amministrazione trasparente migliorate <math>\geq</math> 100</p> <p style="text-align: center;">(nel triennio 2026-2028)</p>	

## 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 2026-2028, 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 2026-2028 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 dell'Amministrazione 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 dedicata al CUG, all'interno nel Portale Risorse Umane, tramite il link alla pagina della Consigliera di parità della Città Metropolitana).

---

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

<sup>5</sup> Il CUG ha rilasciato parere positivo definitivo (Prot. n. 53363 del 05.02.2026)

<sup>6</sup> La Consigliera di Parità della Città Metropolitana ha espresso parere positivo (Prot. n. 130108 del 24.03.2026).

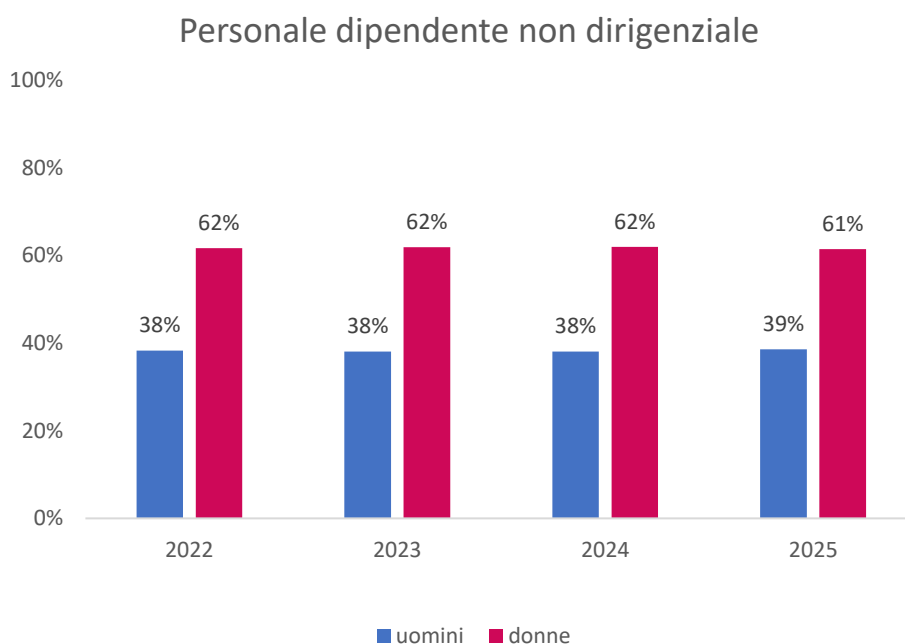
In particolare, le azioni e le misure attuative indicate sono espressione di una fattiva collaborazione tra la Direzione Risorse Umane e il Comitato Unico di Garanzia in attuazione del principio di collaborazione sancito dal *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi* del Comune (ROUS).

## 1. Analisi e monitoraggio

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

#### Distribuzione di genere

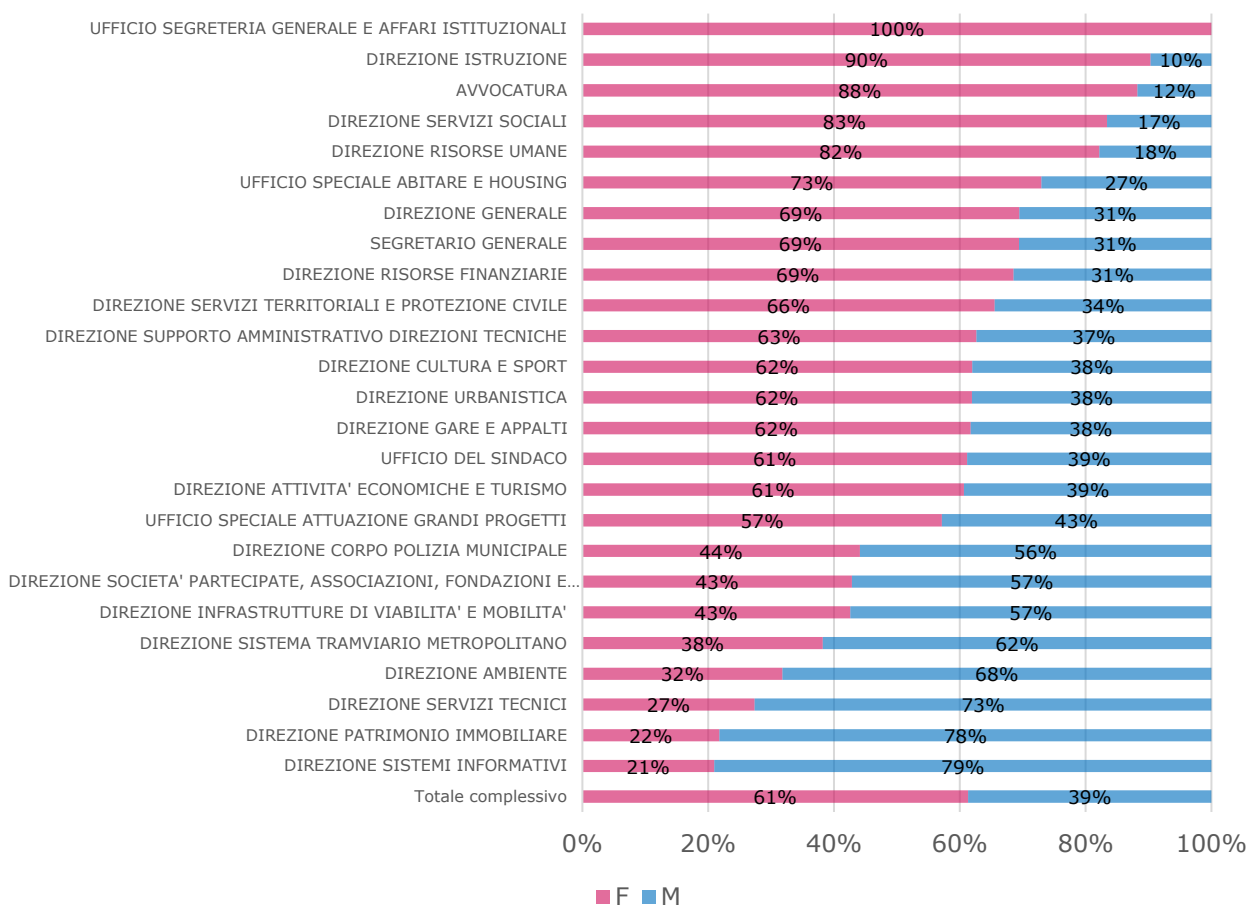
Come evidenziato dal grafico sottostante, anche nel 2025, in continuità con l'andamento registrato negli ultimi anni, il **personale non dirigenziale** del Comune di Firenze risulta prevalentemente di genere femminile, pari al 61%, mentre la componente maschile rappresenta il restante 39%.



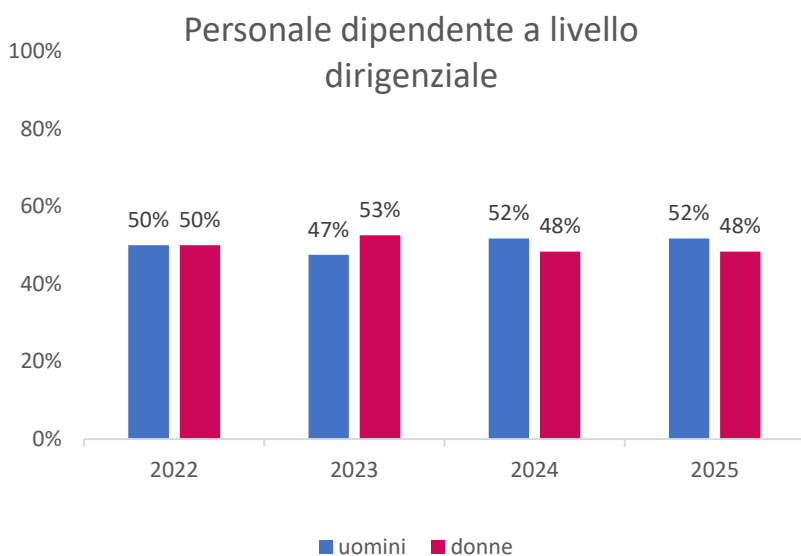
*Fonte: Relazioni CUG (personale non dirigenziale a tempo indeterminato e Determinato); per annualità 2025 dati amministrazione al 31.12.2025.*

La differenza di genere emerge in modo significativo in alcune Direzioni, in particolare in quelle che comprendono profili professionali storicamente caratterizzati da una forte presenza femminile o maschile, come illustrato nel grafico seguente. Nei servizi educativi, scolastici e sociali, ad esempio, la presenza femminile è nettamente prevalente, mentre nei profili a carattere tecnico si registra una marcata predominanza della componente maschile.

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



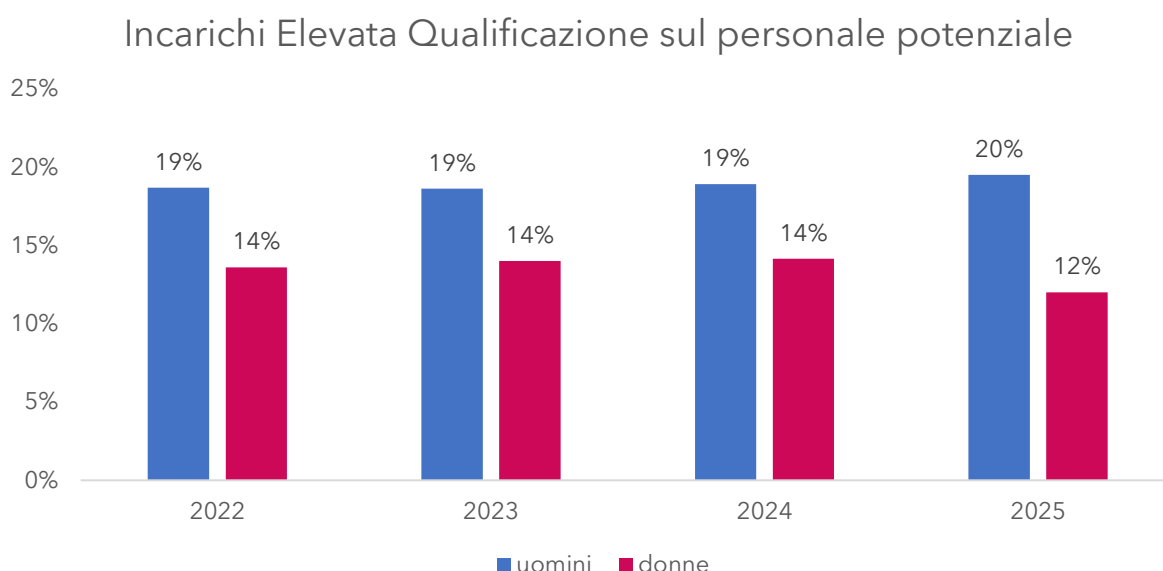
Fonte: Dati Direzione Risorse Umane su tutto il personale dipendente del Comune (dirigenziale e non dirigenziale, a tempo indeterminato e determinato) al 31.12.2025.



Fonte: Relazioni CUG (personale dirigenziale); per annualità 2025 dati amministrazione al 31.12.2025

Il divario si riduce in modo significativo stabilmente nel tempo, se si analizza la distribuzione di genere nelle posizioni apicali. Con riferimento al **personale dirigenziale**, come evidenziato nel grafico a fianco, la composizione di genere appare sostanzialmente equilibrata, con una lieve prevalenza della componente maschile (52% nel 2025).

Alla fine del 2025, le posizioni di **Elevata Qualificazione** risultano occupate per il 57% da donne e per il 43% da uomini, in continuità con la consolidata prevalenza femminile registrata negli ultimi anni. Tuttavia, analizzando i requisiti di accesso all'incarico, emerge che, pur essendo in valore assoluto più numerose le donne titolari di EQ, solo il 12% delle Funzionarie ricopre tale posizione, a fronte del 20% dei Funzionari uomini appartenenti alla medesima area. Come mostrato nel grafico sottostante, questo andamento si mantiene sostanzialmente invariato anche nel triennio precedente.



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

### Distribuzione del personale dipendente per età

La tabella sottostante illustra la distribuzione complessiva del personale dipendente suddivisa per fasce di età, mettendo in evidenza la relativa incidenza percentuale sul totale del personale nel corso dell'ultimo quadriennio.

Anno/ fascia di età	<30	31-40	41-50	51-60	>60
<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%
<b>2025</b>	6,6%	15,9%	22,5%	38,0%	17,0%

*Fonte: Relazioni CUG (personale dipendente a tempo determinato e indeterminato, compreso personale dirigenziale).  
Per il 2025 dati Direzione Risorse Umane al 31.12.2025.*

Dalla tabella si osserva che la quota più rilevante del personale dipendente si concentra nella fascia di età compresa tra i 51 e i 60 anni, seguita da quella tra i 41 e i 50 anni. Continua anche nel 2025, pur a fronte di un andamento complessivamente stabile, una diminuzione del personale con più di 50 anni e, parallelamente, un incremento percentuale significativo delle fasce al di sotto dei 30 anni.

Questo moderato ringiovanimento del personale è con ogni probabilità riconducibile alle nuove assunzioni avviate dalla fine del 2021 e realizzate in misura significativa anche nel corso del 2025.

#### Fruizione delle misure di conciliazione per genere

La tabella sottostante illustra l'impiego del part-time da parte di uomini e donne all'interno dell'Ente nel 2025, distinguendo tra incarichi con orario superiore al 50% e pari o inferiore al 50%.

Tipo presenza/genere	uomini	donne
TEMPO PIENO	96,1%	89,0%
PART TIME > 50%	2,6%	7,1%
PART TIME <= 50%	1,3%	3,9%

*Fruizione del part-time per genere.  
Fonte: dati Direzione Risorse Umane al 31.12.2025.*

Complessivamente, tra i dipendenti uomini solo il 3,9% svolge attività part-time, mentre la quota femminile si attesta all'11,0%, cioè circa quattro volte superiore. La maggioranza degli uomini (96,1%) lavora a tempo pieno, contro l'89,0% delle donne. Rispetto ai dati percentuali del 2024, non si segnalano variazioni significative.

La differenza di genere nella fruizione dei congedi tra il personale dipendente comunale risulta ancora più marcata, come mostra la tabella sottostante. Anche nell'ultimo anno, la stragrande maggioranza dei congedi, in particolare quelli parentali, è stata utilizzata dal personale di genere femminile.

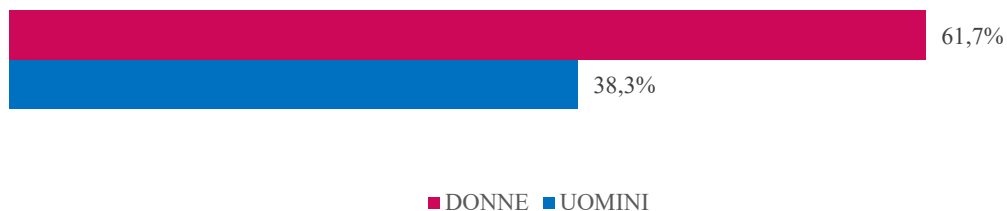
Tipo permesso	2022		2023		2024		2025	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
	%	%	%	%	%	%	%	%
Numero permessi giornalieri L.104/1992 fruiti	36,2%	63,8%	38,8%	61,2%	34,6%	65,4%	36,4%	63,6%
Numero permessi orari L.104/1992 (n.ore) fruiti	28,3%	71,7%	27,7%	72,3%	35,3%	64,7%	34,8%	65,2%
Numero permessi giornalieri per congedi parentali fruiti	5,6%	94,4%	2,5%	97,5%	8,5%	91,5%	7,9%	92,1%
Numero permessi orari per congedi parentali fruiti	22,2%	77,8%	13,7%	86,3%	18,9%	81,1%	16,1%	83,9%
<b>Totale</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>	<b>18,8%</b>	<b>81,2%</b>

*Fruizione dei congedi parentali e permessi l. 104/1992 per genere.  
Fonte: Relazioni CUG. Per il 2025 dati Direzione Risorse Umane al 31.12.2025.*

## Formazione

Il grafico sottostante rappresenta la formazione erogata nel 2025, suddivisa per genere, riferita al personale dipendente che ha partecipato ai corsi. In termini percentuali, la distribuzione della formazione risulta coerente con la composizione di genere complessiva del personale del Comune.

### Formazione fruita per genere nel 2025



*Fruizione della formazione per genere da parte di tutto il personale dipendente (compreso il tempo determinato).  
Fonte: dati Direzione Risorse Umane al 31.12.2025.*

## **Azioni realizzate nel 2025**

La definizione delle Azioni Positive per il triennio 2026-2028 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, è presente l'indicatore "Livello di attuazione del piano delle azioni positive", che misura la percentuale di azioni realizzate di anno in anno. Il valore raggiunto di tale indicatore per il 2025 è stato dell'80%, su un valore atteso di  $\geq 70\%$ .

Di seguito, una sintesi delle azioni realizzate nel 2025 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 erogata la formazione sul tema della diversità e sulla cultura del rispetto, realizzata dal Dipartimento della Funzione Pubblica (piattaforma Syllabus).

Per l'area di azione "**Pari Opportunità**" sono state realizzate le seguenti azioni: diffusione a tutto il personale dipendente delle pillole informative; erogazione di un intervento formativo rivolto al personale con incarico di elevata qualificazione e al personale dipendente sulla sensibilizzazione alla cultura del rispetto; 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; valutazione preliminare in alcune

sedi comunali per individuare servizi igienici per personale transgender ed esaminare soluzioni con lavorazioni e costi sostenibili; verifica delle clausole di legge per le procedure espletate (in particolare, tutti gli appalti di lavori pari o superiori a euro 150.000,00 e forniture e servizi di importo pari o superiore alla soglia europea). Si segnala tuttavia che, con l'entrata in vigore del nuovo Codice dei contratti, l'inserimento delle clausole volte a favorire le pari opportunità di genere e generazionali, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti pubblici, è divenuta obbligatoria per tutti gli appalti.

Per quanto riguarda l'area di azione "**Benessere Organizzativo**" al fine della valorizzazione e della gestione integrata delle risorse umane, sono stati realizzati poi i seguenti interventi: monitoraggio 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; realizzazione della Piattaforma digitale dedicata alle selezioni interne e messa in produzione della stessa con l'avvio delle procedure verticali in deroga; è inoltre proseguita l'erogazione della formazione per il 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 2025 l'Amministrazione ha approvato con DGC 416 del 28.10.2025 il nuovo regolamento per lo sviluppo e perfezionamento del lavoro agile ordinario, è stato inoltre attivato il nuovo telelavoro domiciliare, con nuovo bando DD n. 96 del 10/01/2025, disciplinato anche nel nuovo regolamento sul lavoro a distanza sopra richiamato. Sono inoltre proseguite le attività per la creazione di nuovi e ulteriori spazi di co-working aziendale.

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 (da ultimo, nel mese di novembre, webinar "*Presente, passato e futuro delle pari opportunità e politiche di genere*"); informazione a tutto il personale dipendente in merito alle attività del CUG e all'evoluzione normativa in materia, mediante la trasmissione dell'infografica esplicativa relativa ai compiti e alle funzioni del Comitato Unico di Garanzia (CUG) all'interno del Comune di Firenze; 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.

## **2. Azioni Positive per il triennio 2026-2028**

### **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 2026-2028 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	2026	2027	2028
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	Predisposizione proposta	Diffusione al fine di garantire la conoscenza a tutto il personale dipendente dopo l'approvazione da parte dell'Amministrazione	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	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.)	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	2026	2027	2028
Promozione di una cultura organizzativa di genere	2.1	Allineamento del Codice di Comportamento con introduzione di un linguaggio rispettoso delle diversità di genere e di comportamenti rispettosi	DIREZIONE RISORSE UMANE  UFFICIO SEGRETERIA GENERALE E AFFARI ISTITUZIONALI  CUG	Personale dipendente	Predisposizione Linee guida	Diffusione al personale dipendente dopo approvazione	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 di eventuali aggiornamenti	Diffusione a tutto il personale dipendente di eventuali aggiornamenti	Diffusione a tutto il personale dipendente di eventuali aggiornamenti
	2.3	Sensibilizzazione del personale dipendente alla cultura del rispetto	DIREZIONE RISORSE UMANE  CUG	EQ/Personale del comparto	Erogazione a tutto il personale dipendente	Eventuali aggiornamenti	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	Analisi, studio, proposte per linee guida sull’utilizzo del tempo	Diffusione al fine di garantire la conoscenza a tutto il personale dipendente	Eventuali aggiornamenti

Garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro e nello sviluppo professionale	2.5	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
	2.6	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	2.7	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	Predisposizione documentazione utile all'approvazione  Pianificazione delle misure da adottare	Sensibilizzazione del personale dipendente	Eventuali aggiornamenti Monitoraggio
	2.8	Previsione di spogliatoi e servizi igienici neutri negli spazi comunali	DIREZIONE PATRIMONIO  DIREZIONE SERVIZI TECNICI	Personale	Analisi Studio di fattibilità – predisposizione prime misure	Eventuali aggiornamenti sugli interventi	Eventuali aggiornamenti sugli interventi

### 3. Benessere Organizzativo

OBIETTIVI	n.	AZIONI	RISORSE COINVOLTE	PERSONALE DESTINATARIO	2026	2027	2028
Prevenzione e contrasto del disagio lavorativo	3.1	Programmazione azioni sul benessere organizzativo	DIREZIONE RISORSE UMANE  EQ SALUTE E SICUREZZA	Personale dipendente	Team di progetto per la proposizione di misure	Monitoraggio	Monitoraggio
	3.2	Consigliera di fiducia	DIREZIONE RISORSE UMANE  EQ SALUTE E SICUREZZA	Personale dipendente	Definizione della modalità di attivazione del Servizio con una figura professionale esperta, esterna all'Ente e avvio della sperimentazione	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	Monitoraggio	Monitoraggio
	3.4	Realizzazione di una Piattaforma digitale dedicata alle selezioni interne	DIREZIONE RISORSE UMANE  DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI	Personale dipendente	Monitoraggio	Eventuali aggiornamenti	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 GENERALE  DIREZIONE RISORSE UMANE DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI  OPI	Personale dipendente	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttrici di cambiamento inserite nel PIAO	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttrici di cambiamento inserite nel PIAO	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttrici 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	Prosecuzione attività di 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 GENERALE  DIREZIONE RISORSE UMANE	Personale dipendente	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttrici di cambiamento inserite nel PIAO	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttrici di cambiamento inserite nel PIAO	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttrici di cambiamento inserite nel PIAO
3.9	Attivazione del nuovo telelavoro domiciliare	DIREZIONE GENERALE  DIREZIONE RISORSE UMANE	Personale dipendente	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttrici di cambiamento inserite nel PIAO	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttrici di cambiamento inserite nel PIAO	Monitoraggio ed eventuali aggiornamenti in coerenza con le direttrici di cambiamento inserite nel PIAO

#### 4. Promozione del ruolo del CUG

OBIETTIVI	n.	AZIONI	RISORSE COINVOLTE	PERSONALE DESTINATARIO	2026	2027	2028
Valorizzazione del ruolo del CUG e attività di supporto	4.1	Aggiornamento/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 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 dal DPR n. 503/96 “Norme per l’eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici, spazi e servizi pubblici”, il Comune di Firenze ha predisposto ingressi, strumenti e soluzioni che garantiscono l’accessibilità, l’adattabilità e la fruibilità degli spazi interni, sia per il pubblico che per il personale in servizio, anche con ridotta mobilità. A titolo esemplificativo, negli edifici sono presenti ascensori e montascale che consentono l’accesso a tutti i piani delle strutture.

Gli interventi di miglioramento vengono programmati in relazione alle risorse disponibili a bilancio, stimate sulla base degli oneri di urbanizzazione effettivamente incassati nel corso dell’esercizio, e aggiornati periodicamente in funzione delle priorità rilevate o segnalate nei diversi ambiti del patrimonio pubblico, comprendenti uffici e servizi, scuole, edifici di interesse storico-culturale, impianti sportivi e strutture sociali. La definizione delle priorità è inoltre condizionata dall’effettiva disponibilità delle risorse, la quale si consolida nel corso dell’esercizio.

Nel corso dell’anno la programmazione degli interventi viene pertanto rivista e riadeguata anche in base alle esigenze concrete che si rendono via via necessarie, finalizzate al miglioramento della fruibilità fisica o cognitiva degli spazi. A titolo esemplificativo, possono riguardare interventi quali l’eliminazione di barriere acustiche in aule scolastiche, la sostituzione di impianti elevatori vetusti non più riparabili o la realizzazione di servizi igienici e accessi adeguati in nuovi edifici o opere pubbliche complesse.

Il concetto di “barriere” è esteso e comprende non solo ostacoli fisici come gradini, pavimentazioni irregolari o bagni inadeguati, ma anche elementi della struttura che possono causare disorientamento, affaticamento, disagio o pericolo. Nell’esecuzione di lavori pubblici viene posta particolare attenzione a tutte le lavorazioni finalizzate all’eliminazione di tali ostacoli, per garantire la fruibilità degli spazi a tutti gli utenti, sia negli interventi di adeguamento del patrimonio esistente sia nelle nuove realizzazioni.

#### 2.1.4 Accessibilità digitale

Nel triennio 2026-2028, 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 attuate azioni aventi l'obiettivo di conservare i livelli di accessibilità digitale conseguiti con l'intervento “**citizen inclusion**” finanziato dal PNRR (Missione 1 – Componente 1 – Asse 1 – Investimento 1.4.2).

Sarà inoltre monitorato il mantenimento dei requisiti di accessibilità del sito istituzionale, fortemente ristrutturato nel corso del 2025 a seguito di adeguamento ai requisiti dell'avviso PNRR 1.4.1, oltre che dei siti tematici e dei servizi digitali erogati dal Comune di Firenze.

A tale scopo, le Direzioni di riferimento rispettivamente per gli aspetti *tecnici* e *redazionali*, ovvero la Direzione Sistemi Informativi e la Direzione Ufficio del Sindaco, garantiranno il supporto necessario a tutti gli altri uffici dell'Ente.

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.

\*\*\*

Gli obiettivi annuali di accessibilità, che l'Amministrazione è tenuta a comunicare annualmente all'Agenzia per l'Italia Digitale (AGID) entro il 31 marzo, sono consultabili nella sezione dedicata di Amministrazione Trasparente, al link: <https://amministrazionetrasparente.comune.firenze.it/pagina/amministrazione-trasparente-altri-contenuti/accessibilita-e-catalogo-dei-dati-metadati-e>

## 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 chiave del Piano di rilancio

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

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

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

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

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

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

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

Il Comune di Firenze, ad oggi, ha ricevuto tre finanziamenti nell'ambito della Misura M1C1 2.2.3 finalizzata alla digitalizzazione degli sportelli SUAP e SUE. Il primo, concesso per l'adeguamento del Back-office dello Sportello Unico per le attività produttive (SUAP), è stato ottenuto a fine 2024 per un importo forfettario pari a 249.795,00 €. Il secondo, finalizzato all'adeguamento delle componenti informatiche Enti Terzi delle proprie Piattaforme tecnologiche, è stato invece ottenuto ad aprile 2025 per un importo pari ad 420.686,50 €. Infine, il terzo finalizzato all'adeguamento delle piattaforme tecnologiche afferenti ai servizi dello Sportello Unico per l'Edilizia (SUE) è stato

ottenuto a dicembre 2025 per un importo pari ad 203.169,71 €.

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 in Conferenza Unificata.

In attesa di ulteriori sviluppi a livello nazionale sul tema dell'Agenda Semplificazione, è stata confermata la possibilità 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), oltre a eventuali obiettivi di coordinamento organizzativo dei Responsabili degli Ambito di coordinamento;
- 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 il mandato, avviato a fine giugno 2024, è in fase di avanzamento, nel quale i contenuti delle linee programmatiche 2024-2029, approvate dal Consiglio comunale il 14 ottobre 2024, trovano un'applicazione sempre più strutturata. 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 2026-2028, sono stati elaborati cercando di contenerne il numero complessivo, in continuità con quanto fatto negli ultimi esercizi finanziari. Si è

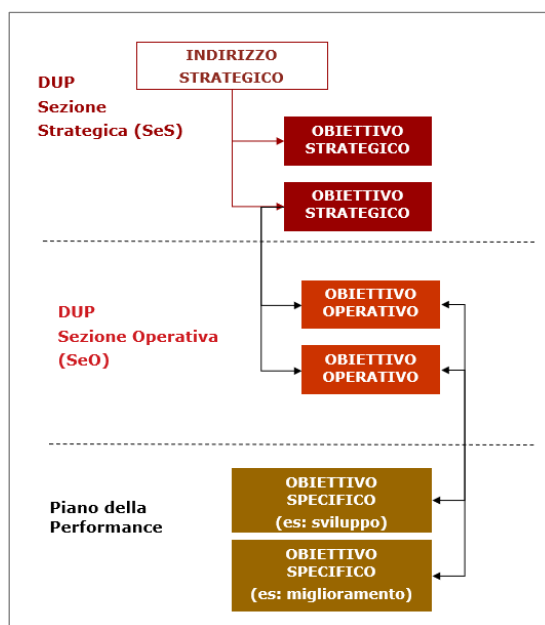
infatti passati da 651 obiettivi iniziali nel 2013 a 263 nel 2021, 245 nel 2022, 238 nel 2023, 230 nel 2024 e 200 nel 2025 includendo anche le Schede Servizio, che rappresentano obiettivi volti a garantire il mantenimento degli standard di attività ordinaria. Anche per il 2026 la tendenza è confermata. 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 2026-2028 è stato approvato con DGC n. 1 del 14/01/2025.

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

Il sistema di pianificazione degli obiettivi specifici dell'Ente, anche alla luce del SMVP, distingue tra le seguenti possibili 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);
- obiettivi di coordinamento organizzativo dei Responsabili degli Ambito di coordinamento.

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 articola in più fasi, funzionali a scandire la progressiva realizzazione dello stesso; per gli obiettivi di coordinamento, in ragione della loro peculiare natura, tale articolazione può non risultare necessaria. 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 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 possono essere inseriti in maniera uniforme su indicazione del Servizio Pianificazione Controllo e Statistica, in accordo con la Direttrice 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 presente batteria degli indicatori ricalca l'impostazione del precedente PIAO con 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 di riferimento. 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, 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 le/i collaboratrici/ori, 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 delle/i collaboratrici/ori 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 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.

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

## **2.2.5 Il sistema incentivante**

### **A) Istituti Incentivanti contrattualmente previsti**

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

In data 23.02.2026 sono stati sottoscritti il CCNL Area Funzioni Locali e il CCNL Comparto Funzioni Locali per il triennio 2022-2024.

Per quanto concerne il personale con qualifica Dirigenziale, il contratto integrativo normativo della dirigenza, sottoscritto in data 31.12.2021, tuttora vigente, prevede 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 previste per legge.

Per il personale non dirigente, il contratto integrativo normativo del 29.12.2023, tuttora vigente, prevede 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 dei dipendenti:

- 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.

## **B) Risorse destinabili agli Istituti Incentivanti**

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.

Per l'Area della dirigenza:

L'art. 57 c. 2 lett. e) del CCNL 17.12.2020 relativo al personale dirigenziale dell'Area delle Funzioni Locali per il triennio 2016-2018 prevede la facoltà di ciascun Ente di integrare le risorse del fondo per la posizione e il risultato dei Dirigenti con risorse autonomamente stanziare dagli enti per adeguare il Fondo alle proprie scelte organizzative e gestionali, in base alla propria capacità di bilancio.

L'art 39 c.3 CCNL 16.07.2024 relativo al personale dirigenziale dell'Area delle Funzioni Locali per il triennio 2019-2021 ha previsto la possibilità di incrementare, in base alla propria capacità di bilancio, le risorse di cui all'art. 57, comma 2, lett. e) del CCNL 17.12.2020, di una misura non superiore allo 0,22% del monte salari 2018, oltre il limite di cui all'art. 23, comma 2, del Lgs. n. 75/2017.

L'art. 24 c.3 del CCNL 23.02.2026 relativo al triennio 2022-2024 ha previsto la possibilità di incrementare, in base alla capacità di bilancio, la parte variabile del fondo del personale dirigenziale, oltre il limite di cui all'art. 23, comma 2, del Lgs. n. 75/2017, di un importo comunque non superiore allo 0,22% del monte salari dell'anno 2021, relativo al personale destinatario del medesimo fondo, da destinare a retribuzione di risultato.

Per il Comparto:

L'art. 79 c. 2 lett. c) del CCNL 16.11.2022 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 dettagliate all'art 79 commi 2 e 3 del CCNL 16.11.2022 e dall'art. 58 c.2 del CCNL 23.02.2026 relativo al triennio 2022-2024, così come di seguito riportate:

art. 79 comma 2 CCNL 16.11.2022. 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 2016-2018;
- 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;

art. 79 c. 3 prevede che, 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 (retribuzione di posizione e risultato EQ), di una misura complessivamente non superiore allo 0,22% del monte salari 2018.

art. 58 c. 2 del CCNL 23.02.2026 prevede altresì che, in attuazione di quanto previsto dall'art. 1, comma 121 della L. n. 207/2024 (Legge di bilancio 2025), con la decorrenza ivi indicata (01.01.2025), gli enti possono incrementare, in base alla propria capacità di bilancio, le risorse di cui al comma 2, lett. c) dell'art. 79 del CCNL 16.11.2022 e quelle di cui all'art. 16, comma 6 (retribuzione di posizione e risultato EQ) di una misura complessivamente non superiore allo 0,22 % del monte salari 2021.

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 perseguimento di risultati performanti in termini di qualità dei risultati conseguiti e dei servizi offerti.

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

Per la mole dei progetti in corso 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 variabili destinabili al fondo dei Dirigenti e del personale del Comparto Funzioni Locali.

### **C) Incremento art. 14 c. 1 - bis del DL 25/2025 convertito in legge n. 69/2025 – anno 2026 -**

Rilevato inoltre che quest'Amministrazione, in applicazione della facoltà concessa dall'art. 14 c. 1 - bis del DL 25/2025 convertito in legge n. 69/2025, ha disposto a partire dall'anno 2025 l'incremento del fondo del salario accessorio del personale non dirigente.

Tenuto conto di quanto convenuto dalle parti con dichiarazione congiunta prot. n. 379556 del 8/10/2025, si dà l'indirizzo di destinare, per l'anno 2026, la somma 5.000.000,00 (risorse già stanziata nel Bilancio di previsione 2026-2028), per l'incremento del fondo del salario accessorio del personale non dirigente stabilite dell'art. 14 c. 1 - bis del DL 25/2025 convertito in legge n. 69/2025, nel rispetto dei limiti e vincoli di legge ad oggi vigenti, con le seguenti priorità:

- welfare aziendale
- incremento dello stanziamento delle elevate qualificazioni da utilizzarsi per l'assetto delle stesse nonché per la retribuzione di posizione e per quella di risultato
- incremento budget per le indennità di cui agli artt. 15, 16, 17 e 18 del CCDI 29.12.23 e/o altri istituti contrattualmente previsti destinati al salario accessorio

Viene conferito pertanto mandato alla Direzione Risorse Umane di procedere a:

a) costituire secondo tali indirizzi 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 il fondo del comparto 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 31.12.2026, ai sensi dell'art 33 c. 2 DL 34/2019 e del successivo DM 17.03.2020.

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

## **Indice**

### **1. Introduzione**

- 1.1 Soggetti e ruoli della strategia di prevenzione della corruzione e della trasparenza
- 1.2 Processo e modalità di predisposizione della Sottosezione
- 1.3 Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza

### **2. Analisi del contesto**

- 2.1 Analisi del contesto esterno

### **3. La realizzazione degli interventi finanziati con PNRR**

### **4. 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**

### **5. Gestione del rischio**

### **6. Misure generali e trasversali di mitigazione del rischio**

- 6.1 Trasparenza
- 6.2 Rotazione ordinaria del personale per le funzioni più esposte al rischio di corruzione
- 6.3 Rotazione straordinaria
- 6.4 Codice di comportamento
- 6.5 Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse
- 6.6 Incarichi extra istituzionali e relativi controlli – Servizio Ispettivo
- 6.7 Inconferibilità, incompatibilità e attività successive alla cessazione dell'incarico
  - Inconferibilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali
  - Inconferibilità e incompatibilità di incarico di componente di commissioni di concorso, commissioni giudicatrici e per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere
  - Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro
- 6.8 Tutela della persona che segnala gli illeciti (*whistleblower*)
- 6.9 Formazione del personale
- 6.10 Patti di integrità e protocollo di legalità
- 6.11 Le misure trasversali di mitigazione del rischio
  - Attività di controllo successivo di regolarità amministrativa
  - Attività di consulenza e supporto giuridico dell'Avvocatura
  - Vigilanza nei confronti di enti e società partecipate e/o controllate
  - Azioni per l'antiriciclaggio

### **7. Misure specifiche di mitigazione del rischio**

### **8. Altre azioni a sostegno della prevenzione del rischio corruttivo**

- Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile

## 1. Introduzione

### 1.1 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.

#### Organi di indirizzo politico

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

- la *Sindaca*, quale soggetto chiamato a designare la/il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT);
- la *Giunta*, quale organo collegiale competente ad adottare il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (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;
- la/il *Assessora/e delegata/o*<sup>1</sup>;
- il *Consiglio Comunale*, nello svolgimento della sua funzione istituzionale di indirizzo e di controllo.

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

La RPCT del comune di Firenze è la Segretaria Generale<sup>2</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>3</sup> nonché definire procedure appropriate per la selezione e formazione del personale destinato ad operare in

---

<sup>1</sup> E' attribuita all'Assessora 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 12.07.2024). 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 12.07.2024).

<sup>2</sup> Decreto della Sindaca n. 42 del 6.10.2025.

<sup>3</sup>Ex art. 7 e 8 del DM n. 132 del 30.06.2022.

settori particolarmente esposti alla corruzione;

- vigilare sul funzionamento e sull'osservanza di quanto previsto nella sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", con particolare riferimento al monitoraggio sullo stato di attuazione delle misure ivi previste;
- promuovere la collaborazione di tutti i soggetti coinvolti nella gestione del rischio corruttivo, sollecitando un costante apporto attivo da parte di tutti i soggetti ed in particolare da parte della dirigenza;
- 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 del personale dipendente che non ha 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 (ANAC) 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.

Si precisa che in caso di temporanea ed improvvisa assenza della RPCT, la sostituita è la Vicesegretaria Generale Vicaria<sup>4</sup>.

### **Responsabile della protezione dei dati (RPD)**

A seguito del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27.04.2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla loro libera circolazione (GDPR), pienamente applicabile in tutti gli Stati membri dal 25 maggio 2018, è stata istituita la figura del responsabile della protezione dei dati, inizialmente individuato, per il comune di Firenze, a seguito di convenzione stipulata con la Città metropolitana il

---

<sup>4</sup> La Vicesegretaria Generale Vicaria dott.sa Carla de Ponti nominata con Decreto della Sindaca n.41 dell'8.11.2024.

15.01.2020, poi scaduta il 31.12.2024 e poi nuovamente approvata per la durata di cinque anni con Delibera di Consiglio comunale n. 14 del 17.03.2025, cui ha fatto seguito il decreto di nomina della Sindaca n. 11 del 15.04.2025. Inoltre, a seguito del GDPR si è sviluppato 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 22.05.2018, ha individuato nella dirigenza il ruolo di sub-titolare dei trattamenti afferenti al proprio assetto organizzativo. Con delibera di Giunta n. 411 del 10.09.2019 il Comune ha approvato il nuovo regolamento sulla “*Privacy - Ordinamento degli uffici e dei servizi comunali: criteri e modalità organizzative in materia di trattamento dei dati personali*”, in attuazione della normativa di recepimento del GDPR di cui al D.Lgs. n. 196/2003, come modificato dal D.Lgs. n. 101/2018.

### **Responsabile dell’inserimento e dell’aggiornamento dati della stazione appaltante (RASA)**

La RASA, nella persona della Direttrice della Direzione Gare e Appalti<sup>5</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.

### **Direttrice Generale**

La Direttrice Generale provvede ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell’ente, secondo le direttive impartite dalla Sindaca e sovrintende alla gestione dell’Ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza. Inoltre, è competente a ricevere le comunicazioni della dirigenza sulla sussistenza di conflitti di interesse, anche potenziali (art. 6 co. 6 del Codice di comportamento del comune di Firenze approvato con D.G. n. 12 del 26.01.2021).

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

Il NdV<sup>6</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

---

<sup>5</sup> Si veda il Decreto della Sindaca n. 53 del 23.12.2024.

<sup>6</sup> Nominato con decreto della Sindaca n. 35 del 12.08.2024.

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 della/del responsabile e delle/dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati ed esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento adottato dall'Amministrazione.

### **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.

### **Responsabile antiriciclaggio/Gestore delle segnalazioni**

Il Gestore, individuato nel Direttore della Direzione Corpo Polizia Municipale<sup>7</sup>, è il soggetto delegato ai sensi del D.Lgs. n. 231/2007 a valutare le operazioni sospette di antiriciclaggio e finanziamento del terrorismo e ad effettuare le relative comunicazioni alla UIF presso la Banca d'Italia.

### **La dirigenza**

Le/i dirigenti, per il settore di competenza, sono “referenti anticorruzione” e svolgono attività informativa nei confronti della RPCT, 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 anticorruptive predisposte dalla sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del PIAO, adottano le misure gestionali e organizzative, nei limiti dei poteri loro 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.

---

<sup>7</sup> Nominato con decreto della Sindaca n. 46 del 5.11.2025.

Per quanto riguarda la Trasparenza, la dirigenza controlla e assicurano la regolare attuazione dell'accesso civico, collabora nell'adempimento degli obblighi di pubblicazione, garantisce il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge, garantisce 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 la dirigenza è titolare dei dati detenuti presso le unità organizzative di competenza.

### **Responsabili di incarichi di Elevata Qualificazione<sup>8</sup> (E.Q.)**

Nell'ambito delle deleghe ricevute, le/i responsabili di E.Q. sono chiamate/i 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 alla/al propria/o dirigente ed i casi di conflitto di interessi che le/li riguardano personalmente. Inoltre, sono tenute/i a garantire la massima collaborazione alla/al dirigente di riferimento e alla RPCT nell'attuazione delle disposizioni e misure contenute nella presente sottosezione.

### **Referenti per la Trasparenza**

Le/i referenti per la Trasparenza, individuate/i da ogni Direttrice/Direttore fra il proprio personale, si pongono come interfaccia tra la Direzione di appartenenza e la 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 nominativi delle/dei referenti per la trasparenza è riportato nella intranet del comune di Firenze.

### **Personale dipendente**

Il personale dipendente è chiamato 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 alla/al proprio dirigente.

---

<sup>8</sup> Si veda CCNL Funzioni Enti Locali 2019-2021 sottoscritto il 16.11.2022.

## **Collaboratrici/collaboratori**

Le collaboratrici/collaboratori a qualsiasi titolo dell'Amministrazione osservano le misure contenute nella presente sottosezione del PIAO. In particolare, a chiunque collabori o fornisca consulenza con qualsiasi tipologia di contratto o incarico a qualsiasi titolo conferito, nonché a chiunque collabori a qualsiasi titolo con imprese fornitrici di beni, servizi o opere, la cui attività è svolta nell'ambito del rapporto che tali imprese hanno 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 del comune di Firenze, con i relativi diritti e obblighi.

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

Riprendendo quanto già effettuato nel Programma Operativo Nazionale Città Metropolitane 2014-2020, anche per il PN Metro plus 2021-2027 ai sensi di quanto previsto dal sistema di gestione e controllo (SiGeCo) dell'Organismo Intermedio (OI) 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 ha proceduto all'adozione dello strumento di autovalutazione del rischio, secondo le disposizioni dell'Autorità di Gestione del Programma (v. successivo par. 4). L'unità incaricata dell'autovalutazione del rischio di frode (anticorruzione) e delle misure antifrode efficaci e proporzionate è, secondo quanto indicato nel suddetto SiGeCo, la Segretaria Generale quale RPCT, o, ai sensi dell'art. 15, comma 3 del DPR n. 465/1997 la Vicesegretaria Generale Vicaria, in caso di vacanza della sede di Segreteria. Per l'esecuzione dell'attività di autovalutazione del rischio di frode e delle misure soprarichiamate, la/il Responsabile/Referente per la prevenzione e gestione delle frodi si avvale del supporto della Dirigente del Servizio Ricerca Finanziamenti e PON Metro, nonché delle/dei referenti delle unità organizzative direttamente coinvolte nell'attuazione del PN Metro Plus e Città Medie SUD 2021-2027, così come individuate nel suddetto SiGeCo.

Accanto alla figura della Segretaria Generale (o Vice-Segretaria Generale), il SiGeCo prevede una unità responsabile per la gestione degli adempimenti connessi con la prevenzione e gestione delle

frodi e dei fenomeni corruttivi, con riferimento al PN Metro plus, che si compone, in ragione delle competenze possedute in materia e dalla posizione nell'organigramma comunale, della Direzione Segreteria Generale e Affari Istituzionali e della Responsabile E.Q. Anticorruzione, Trasparenza e Controlli. La Direttrice Generale del Comune di Firenze, nonché Responsabile dell'Organismo Intermedio, presiede al procedimento in qualità di supervisore.

## **1.2 Processo e modalità di predisposizione della Sottosezione**

La presente sottosezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza<sup>9</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 trasversale, che specifico e nel monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione di tali misure.

Il processo di predisposizione e aggiornamento della sottosezione è coordinato dalla Segretaria Generale quale RPCT con il supporto della Direzione Ufficio Segreteria Generale e Affari Istituzionali e il coinvolgimento di tutta la dirigenza dell'Ente.

I contenuti della sottosezione sono stati oggetto di consultazione pubblica mediante pubblicazione di un avviso sul sito istituzionale dell'Ente, con il quale la cittadinanza e tutte le associazioni o altre forme di organizzazioni portatrici di interessi collettivi quali la RSU e le OO.SS. presenti nell'Ente, sono stati invitati a presentare proposte e/o osservazioni di modifica ed integrazioni alla Sottosezione.

---

<sup>9</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 9.06.2021, convertito con modificazioni dalla Legge n. 113 del 6.08.2021, e del DM n.132 del 30.06.2022.

### 1.3 Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza

In questa sede acquisisce rilievo il riferimento previsto nella sezione strategica del DUP all'innovazione digitale come punto focale sia per migliorare i servizi offerti alla cittadinanza e alle imprese che, per continuare a realizzare quel complesso di attività volte alla prevenzione della corruzione e della trasparenza che contribuiscono a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa. La prevenzione della corruzione rappresenta infatti una leva di creazione e protezione del valore pubblico con natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale dell'Ente<sup>10</sup>. È in quest'ottica che per il comune di Firenze gli obiettivi di valore pubblico corrispondono agli obiettivi strategici individuati nella sezione prima del DUP (parte strategica) in coerenza con le Linee Programmatiche di Mandato, che hanno sviluppato il programma elettorale "Firenze al plurale. Tante idee, una città".

Agli obiettivi strategici sono collegati una serie di obiettivi di sviluppo/miglioramento, individuati nella sezione 2.2 *Performance* del presente PIAO, tra i quali si evidenziano quelli relativi a:

- Supporto alla predisposizione della sezione anticorruzione del PIAO e realizzazione delle attività di competenza della Direzione Ufficio Segreteria Generale e Affari Istituzionali con la partecipazione, per quanto concerne alcune attività, della Direzione Risorse umane, della Direzione Società Partecipate, Associazioni, Fondazioni e altri organismi in controllo pubblico e della Direzione Istruzione;
- Supporto e assistenza dell'Avvocatura civica nell'ambito del ricorso a metodi alternativi di risoluzione delle controversie giudiziarie in tutte le mediazioni e/o negoziazioni assistite alle quali le Direzioni aderiscono e diffusione di circolari e organizzazione incontri su argomenti o problematiche di particolare interesse delle Direzioni nelle aree esposte a potenziali rischi corruttivi;
- Condivisione di modelli, atti e modalità operative con riferimento al procedimento di autorizzazione al subappalto di competenza della Direzione Supporto amministrativo alle Direzioni Tecniche;

---

<sup>10</sup> Si veda PNA 2022 approvato con Delibera n. 7 del 17.01.2023 da ANAC – paragrafo 1 e PNA 2025 approvato con Delibera ANAC n. 19 del 28.01.2026.

- Adeguamento del PIAO e avvio del percorso di recepimento delle Linee guida 2025 del Dipartimento della Funzione Pubblica. Tale obiettivo, coordinato dalla RPCT con il supporto della Direzione Ufficio Segreteria Generale e Affari Istituzionali, coinvolge la Direzione Generale, l'Ufficio del Sindaco e la Direzione Risorse Umane.

Si richiama inoltre l'introduzione, a partire dalle annualità precedenti, di alcuni indicatori dedicati alla misurazione della performance a livello di ente i cui valori, riportati all'allegato 2.2D del presente Piano, si riferiscono ad attività connesse alle misure generali di mitigazione del rischio corruttivo quali la formazione in tema di anticorruzione e l'adempimento degli obblighi di pubblicazione, oltre alla qualità degli atti amministrativi.

## **2. Analisi del contesto**

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 sia per le proprie caratteristiche organizzative che per le specificità dell'ambiente in cui essa opera in termini di strutture territoriali e di dinamiche sociali, economiche e culturali.

Per quanto riguarda il contesto interno si rimanda alla relativa sezione del presente PIAO, con riferimento a quello esterno si riportano di seguito gli elementi utili ad identificare e a valutare il rischio corruttivo in relazione alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'Amministrazione opera.

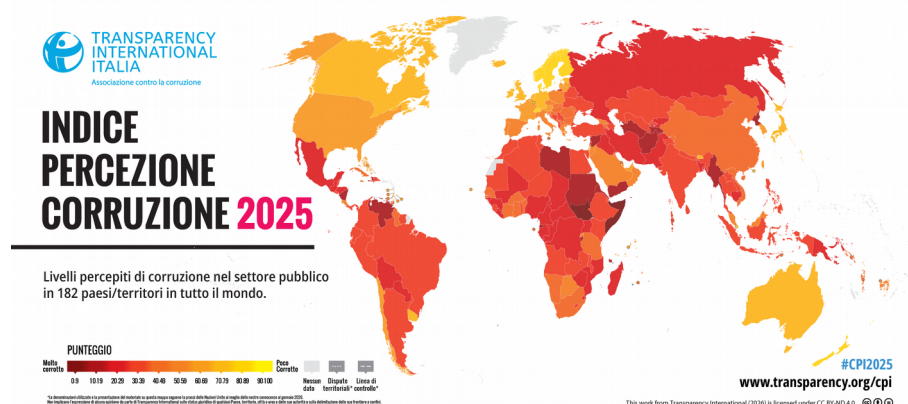
### **2.1 Analisi del contesto esterno**

Per analizzare il contesto e i fattori ambientali che possono influenzare l'amministrazione comunale, può essere preso in considerazione, con riferimento al dato nazionale, l'indice elaborato dall'associazione Transparency International<sup>11</sup> per valutare la percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica nei 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

---

<sup>11</sup><https://www.transparency.it/>

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 2025<sup>12</sup>, l'Italia si colloca al 52° posto nella classifica globale dei 180 paesi presi in esame e al 19° posto tra i 27 paesi dell'Unione Europea con un CPI pari a 53, di un punto inferiore al 2024, registrando un ulteriore calo del punteggio, che era stato sempre in crescita a partire dal 2012. Allo stesso modo, nella regione dell'Europa occidentale, gli sforzi per combattere la corruzione sono fermi o in diminuzione, pur in presenza di un punteggio ancora alto. Tra i fattori che incidono negativamente sulla capacità del sistema di prevenzione della corruzione nel settore pubblico vanno ricordati, secondo Transparency International Italia, la mancanza di una regolamentazione in tema di conflitto di interessi nei rapporti tra pubblico e privato, l'assenza di una disciplina in materia di lobbying e il perdurare del rinvio all'implementazione del registro dei titolari effettivi che potrebbe limitare l'efficacia delle misure antiriciclaggio.



Per analizzare il contesto territoriale nel quale si trova a operare il comune di Firenze, possono essere richiamate la Relazione del Procuratore Regionale in occasione dell'inaugurazione dell'anno giudiziario 2025 della sezione giurisdizionale per la Toscana della Corte dei conti, nella quale sono fornite informazioni sulle attività della Procura erariale<sup>13</sup> e la Relazione sull'attività svolta e i risultati conseguiti dalla DIA nel corso dell'anno 2024<sup>14</sup>, nella quale sono riportati, per ciascuna regione, dati e informazioni relativi alla presenza della criminalità organizzata. La Toscana, infatti, rappresenta ormai da tempo un territorio di interesse per le organizzazioni criminali di origine

<sup>12</sup>I risultati e i dati relativi al CPI 2025 sono stati presentati il 10.02.2026 durante la conferenza organizzata da Transparency International Italia.

<sup>13</sup> <https://www.corteconti.it/Download?id=1ea144d4-a530-43dc-b1bd-0a7dc7e7eab9>

<sup>14</sup> Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento, Attività svolta e risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia, gennaio – giugno 2024, luglio – dicembre 2024.

italiana o straniera, che vi individuano un contesto favorevole al reinvestimento di capitali di provenienza illecita anche attraverso l'infiltrazione nell'economia legale. Sono stati infatti registrati tentativi di infiltrazione nei settori della ristorazione, del traffico di rifiuti e dell'edilizia, nonché interessi nel settore turistico-alberghiero da parte delle organizzazioni criminali calabresi, campane e siciliane. Nella Relazione si legge che sono stati adottati 28 provvedimenti prefettizi antimafia (di cui 6 prevenzioni collaborative) nei confronti di ditte operanti, tra gli altri, nei settori edile, del movimento terra, del trattamento dei rifiuti, ricettivo-alberghiero e di bar ritenuti esposti a pericolo di infiltrazione da parte dell'ndrangheta; nei settori dell'edilizia, del commercio all'ingrosso di materiali ferrosi, del trattamento dei rifiuti, ricettivo-alberghiero e di bar e dei servizi di barbiere e parrucchiere esposti, invece, agli interessi della camorra.

La Relazione conferma altresì la presenza di organizzazioni criminali straniere, che gestiscono attività economiche lecite con finalità speculative e mercati illeciti, in particolare quello degli stupefacenti.

Nella provincia di Firenze, si precisa nella Relazione, sono molteplici gli interessi criminali delle mafie tradizionali verso l'imprenditoria locale, soprattutto nei settori del turismo, della ristorazione e del tessile e numerosi sono gli interventi delle forze dell'ordine segnalati.

Con riferimento ai fenomeni corruttivi e di criminalità organizzata in Toscana, può essere ricordato anche il Rapporto 2023 “Illegalità e criminalità organizzata nell'economia della Toscana” realizzato dall'Istituto Regionale di Programmazione Economica della Toscana (IRPET) e presentato nel 2024, che esamina l'evoluzione di tali fenomeni e fornisce una ricostruzione dettagliata delle attività illegali o sommerse nell'economia regionale<sup>15</sup>.

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>16</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

---

<sup>15</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).

<sup>16</sup> Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento, Attività svolta e e risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia, luglio - dicembre semestre 2020.

media 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'Irpet 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.

La **digitalizzazione** delle procedure amministrative voluta dal PNRR e, più in generale, lo sviluppo delle tecnologie digitali negli enti locali sono oggetto di misurazione nel rapporto ICity Rank sulle Smart City in Italia elaborato dalla società di servizi e consulenza del Gruppo Digital360 Forum PA (FPA), che redige una classifica sull'evoluzione dei centri urbani fondata 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, in ciascuna delle quali la città di Firenze risulta nelle prime posizioni tra i 108 comuni capoluogo presi in esame, come di seguito riportato.

**Area Amministrazioni digitali:** l'indice fotografa il processo di trasformazione in corso di attuazione attraverso i fondi del PNRR, grazie ai quali le amministrazioni capoluogo stanno ristrutturando i propri siti istituzionali, dotandoli di architetture più lineari e di strumenti di interazione e di supporto all'utilizzo più evoluti, stanno allargando la gamma dei servizi disponibili online e innalzando l'effettivo livello di fruizione, ampliando l'adozione delle piattaforme digitali nazionali e la loro integrazione funzionale con i servizi offerti.

Prime 10 posizioni graduatoria indice ICR - AMMINISTRAZIONI DIGITALI 2025		
RANK	COMUNE	PUNTEGGIO/100
1	GENOVA	92
1	Pistoia	92
3	BOLOGNA	91
3	FIRENZE	91
5	Bergamo	89
6	Grosseto	88
6	Parma	88
6	Taranto	88
9	Brescia	87
9	Ferrara	87
9	Imperia	87
9	MESSINA	87
9	MILANO	87
9	Modena	87
9	Perugia	87

**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 12 indicatori rispetto ai quali la presenza nei social media e la diffusione di open data e dati georeferenziati pesano entrambe per il 40%, rilevando le app municipali per il residuo 20%.

PRIME 10 POSIZIONI GRADUATORIA INDICE ICR - COMUNI APERTI 2025		
RANK	COMUNE	PUNTEGGIO/100
1	FIRENZE	91
2	ROMA CAPITALE	87
3	BOLOGNA	84
4	MILANO	83
5	GENOVA	82
6	Modena	81
6	Rimini	81
6	TORINO	81
9	Bergamo	80
9	VENEZIA	80

**Area Città connesse:** l'indice è una media pesata di 5 indicatori riconducibili ai due ambiti "Reti di connessione" e "Digitalizzazione urbana": rete pubblica wifi (20%), cablatura (20%), tecnologie IoT nei servizi funzionali (25%), infomobilità (15%), responsive city (20%).

PRIME 10 POSIZIONI GRADUATORIA INDICE ICR - CITTÀ CONNESSE 2025		
RANK	COMUNE	PUNTEGGIO/100
1	BOLOGNA	93
1	FIRENZE	93
1	MILANO	93
1	VENEZIA	93
5	CAGLIARI	89
5	ROMA CAPITALE	89
5	TORINO	89
8	GENOVA	88
8	Modena	88
10	Brescia	86
10	Trento	86

In conclusione, sulla base della media dei tre indici, Firenze si conferma come città completamente digitalizzata (cosiddetta Full Digital).

FULL DIGITAL	ALTAMENTE DIGITALI		IN TRANSIZIONE		ANCORA IBRIDE	IN AVVIO
Mediamente almeno 80 punti	Mediamente almeno 66 punti		Mediamente tra 51 e 65 punti		Mediamente tra 41 e 50 punti	Mediamente fino a 40 punti
Bergamo	Alessandria	Padova	Ancona	Lecco	Agrigento	Crotone
Bologna	Arezzo	Palermo	Andria	Lucca	Avellino	Isernia
Brescia	Bari	Perugia	Aosta	Macerata	Benevento	
Cagliari	Boziano	Pesaro	Ascoli Piceno	Massa	Campobasso	
Firenze	Cesena	Pescara	Asti	Matera	Carbonia	
Genova	Cremona	Pisa	Belluno	Novara	Caserta	
Milano	Cuneo	Ravenna	Biella	Oristano	Chieti	
Modena	Ferrara	Reggio Emilia	Brindisi	Pavia	Nuoro	
Parma	Grosseto	Taranto	Caltanissetta	Piacenza	Potenza	
Prato	Lecce	Treviso	Catania	Pistoia	Rieti	
Rimini	Livorno	Trieste	Catanzaro	Pordenone	Salerno	
Roma Capitale	Lodi	Udine	Como	Ragusa	Trapani	
Siena	Mantova	Verona	Cosenza	Reggio Calabria	Vibo Valentia	
Torino	Messina	Vicenza	Enna	Rovigo	Viterbo	
Trento	Monza		Fermo	Sassari		
Venezia	Napoli		Foggia	Savona		
			Forlì	Siracusa		
			Frosinone	Sondrio		
			Gorizia	Teramo		
			Imperia	Terni		
			La Spezia	Varese		
			L'Aquila	Verbania		
			Latina	Vercelli		

### 3. 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 della Direttrice 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 dalla RPCT, è a lei che compete la predisposizione e l'aggiornamento della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO, secondo le indicazioni da ultimo fornite a livello nazionale dal PNA 2025 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 la 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, 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, scaduto ad ottobre 2025 e ancora non rinnovato, 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 25.07.2023 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, che definisce le forme di cooperazione interistituzionale per rafforzare le azioni a tutela della legalità delle azioni amministrative finalizzate all'impiego delle suddette risorse.

L'efficacia delle misure di prevenzione non può prescindere dall'azione della dirigenza che, pur impegnata nella spedita e concreta realizzazione degli interventi previsti, deve 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 è responsabile, anche garantendo il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare sia su ReGis che sul sito dell'Ente.

#### **4. 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, del Programma Operativo Complementare di azione e coesione "Città Metropolitane" 2014 – 2020 (POC Metro), istituito con il PON Metro 2014-2020 e del Piano per lo Sviluppo e la Coesione (PSC) della Città Metropolitana di Firenze, finanziato con i fondi per la coesione.

Con la Delibera CIPE n. 46 del 10.08.2016 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. 17.07.2020, n. 77, con le risorse del Fondo di rotazione di cui alla legge 16.04.1987, 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 e s.m.i., l'Autorità di Gestione (AdG) 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'AdG 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 AdG.

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 15.07.2022. Il PN Metro plus e città medie Sud 2021-2027 individua, unitamente all'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 13.06.2023 è stato approvato lo schema di Convenzione (Atto di delega) per disciplinare i rapporti giuridici tra l'AdG del PN Metro Plus 2021-2027 (AdG) e il comune di Firenze in qualità di Organismo Intermedio (di seguito anche OI).

In continuità con il PON Metro 2014-2020, l'Organismo Intermedio assicura lo svolgimento dei compiti delegati, sulla base delle indicazioni fornite dall'AdG, 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 15.01.2025 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 della dirigenza all'interno del comune di Firenze.

Il SiGeCo individua: un responsabile unico del PSC/AdG e una responsabile unica dell'attuazione, la cui struttura si compone del team di attuazione di cui fanno parte le/i RUP degli interventi finanziati dal PSC, con le 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 soggetti 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.

Quale atto conclusivo del procedimento di selezione è previsto 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 PN Metro Plus e, tenuto conto anche della revisione, del POC Metro.

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 soggetti 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 le singole Direzioni dell'Ente beneficiarie 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 aree di rischio di seguito riportate:

- *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.

Si evidenzia che alle correlate misure di mitigazione del rischio previste in questa 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'AdG. Ciò avviene oggi, nel rispetto dei criteri di selezione, tramite la compilazione di apposite check list di autocontrollo allegate al SiGeCo sia in fase di ammissibilità che 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 alle beneficiarie/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 svolte dal Direttore dell'Ufficio Speciale Attuazione Grandi Progetti in qualità Responsabile Unico del Piano e AdG;
- le attività di controllo e monitoraggio degli interventi svolte dalla Direttrice della Direzione Gare e Appalti in qualità di Responsabile Unico d'Attuazione;
- le funzioni di certificazione e attestazione della spesa effettuate dalla Direttrice della Direzione Risorse Finanziarie in qualità di Organismo di Certificazione della Spesa (OdC);
- i controlli di I livello amministrativi documentali/contabili e in loco effettuati presso l'ufficio della Direttrice Generale che si avvale di un proprio Nucleo di supporto, nonché di ulteriori risorse eventualmente individuate.

L'attività di gestione, coordinamento e controllo, svolta dapprima dall'ufficio della Direttrice Generale e, a seguito dell'adeguamento del SiGeCo (avvenuto con Deliberazione di Giunta comunale n. 4 del 15.01.2025), dal Direttore dell'Ufficio Speciale Attuazione Grandi Progetti come Autorità di Gestione e Responsabile Unico del PSC, 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 le/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 alle/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, mentre la mitigazione dei rischi avviene tramite l'applicazione delle misure specifiche definite dalle Direzioni responsabili dei singoli interventi, oltre che dal SiGeCo adottato per il PSC.

### **La gestione delle irregolarità e delle frodi**

Nell'ambito delle proprie funzioni, l'OI del POC Metro e del PN Metro Plus comunica all'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, la Segretaria Generale è individuata 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.

Per il PN Metro plus 2021 2027, a seguito dell'istituzione, con Decreto n. 311/2024 del Capo Dipartimento per le Politiche di Coesione e per il Sud, del Gruppo per l'autovalutazione del rischio di frode dell'AdG del PN Metro Plus e Città Medie Sud 2021-2027, ai sensi dell'art. 74, par. 1, lett. c) del Regolamento UE 2021/1060 del 24.06.2021, è stato preso atto, con decreto DPC-U5-035\_2025 del 17.10.2025, dell'approvazione da parte del suddetto Gruppo, nella prima seduta del

18/06/2025, dei documenti delle autovalutazioni dei rischi di frode presentati dagli Organismi Intermedi (Strumento di autovalutazione iniziale del rischio di frode, redatto secondo le indicazioni della Nota EGESIF 14-0021-00, e relativa Relazione di accompagnamento) e adottati dagli stessi OO.II. e contenenti 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 che verranno aggiornati periodicamente.

Anche 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'AdG del PON Metro 2014-2020, nella seduta del 16 giugno 2017 e periodicamente aggiornato.

Nello specifico, si confermano le seguenti azioni:

- *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 illustrati al paragrafo 6.11. Occorre, inoltre, sottolineare che il numero effettivo degli atti riguardanti le operazioni previste dai Piani Operativi e assoggettato all'attività di controllo successivo di regolarità amministrativa, risulta superiore alla percentuale di estrazione prevista in considerazione del fatto che, oltre alla specifica estrazione avente ad oggetto dette determinazioni, anche alcuni tra gli atti estratti dall'applicativo Atti.Co per il controllo sulle altre determinazioni dirigenziali possono avere per oggetto attività relative al POC Metro 2014-2020 e al PN Metro Plus citati. Essi, quindi, vengono comunque conteggiati tra gli atti controllati nell'ambito 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 alla Segreteria 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 della Segretaria Generale, trasmesso ai soggetti indicati nell'art. 15, co. 7 del Regolamento sui controlli interni del comune di Firenze<sup>17</sup>. Oltre alle 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.

- *Adozione di una nota metodologica sistematica unitaria sui controlli di regolarità amministrativa degli atti.*

Con atto prot. n. 252992 del 30.09.2020, il Segretario Generale *pro tempore* 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 18.06.2021, allo scopo di favorire un'attività di controllo successivo di regolarità amministrativa più ravvicinato nel tempo, a partire dagli atti emessi nell'anno 2021 si è proceduto ad effettuare estrazioni quadrimestrali, caratterizzate dalla medesima metodologia: ciò ha implicato che per gli atti relativi al PON Metro 2014-2020 di Firenze, fossero assoggettati a controllo almeno sei atti all'anno in luogo dei quattro previsti in precedenza.

Infine, con nota prot. n. 11044 del 12.01.2022, con lo scopo di aumentare la frequenza dei controlli sugli atti emessi nel corso dell'anno di riferimento si è introdotta, per gli atti emessi a partire dal 1° gennaio 2022, una cadenza trimestrale delle estrazioni degli atti da assoggettare a controlli, ivi compresi quelli che avevano ad oggetto gli interventi relativi al PON Metro 2014-2020.

Si conferma, anche per il POC Metro 2014-2020 ed PN Metro Plus 2021-2027 la cadenza temporale prevista dalla succitata nota del 12.01.2022.

Per quanto attiene il PN Metro Plus 2021-2027, con riferimento alla tematica dei conflitti di interesse ed in particolare per le figure professionali incardinate presso l'OI e coinvolte

---

<sup>17</sup> L'art. 15 co. 7 dispone che *“il Segretario Generale predispone 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.”*

nell'attuazione del Programma che hanno sottoscritto apposita dichiarazione di assenza di conflitto di interessi, viene anche in questo caso effettuato un controllo successivo di veridicità delle stesse. Atteso che non è risultata ad oggi alcuna segnalazione di falsa dichiarazione nel rispetto delle verifiche e dei controlli degli atti, l'OI ha formalizzato, con disp. prot. 368060/2025, come presidio stabile e sistematico, anche per le dichiarazioni di assenza di conflitto di interesse relative alle figure professionali incardinate presso l'OI e coinvolte nell'attuazione del Programma, un campionamento per la verifica, nella misura del 2% o, in caso in cui detta percentuale comporti l'estrazione di un campione di numero inferiore a 1, di almeno due dichiarazioni all'anno, con priorità per i nuovi componenti dell'OI se esistenti.

- *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 in poi un'attività formativa specifica, partendo da 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.

I successivi interventi formativi hanno principalmente avuto ad oggetto la gestione del rischio di frode nell'ambito dei fondi comunitari, con specifico riferimento all'esperienza del PON Metro e la Comunicazione della Commissione 2021/C121/01 del 9.04.2021 "Orientamenti sulla prevenzione e sulla gestione dei conflitti di interessi a norma del regolamento finanziario".

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, mediante il coinvolgimento di Dirigenti e funzionari, anche responsabili di E.Q., nell'iniziativa formativa promossa da IFEL Fondazione.

Anche per il 2025, con riferimento al PN Metro Plus, sono state previste e sono in corso di svolgimento fino ai primi mesi del 2026 specifiche iniziative formative.

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

Con riferimento alla piattaforma Arachne, che consiste in uno strumento di valutazione del rischio sviluppato dalla Commissione europea, rappresentata dalla Direzione generale per l'occupazione, gli affari sociali e l'inclusione e dalla Direzione generale della politica regionale e urbana a supporto dell'AdG, volto al potenziamento dell'azione di contrasto alle frodi UE, l'Organismo Intermedio si atterrà alle indicazioni specifiche che perverranno dall'Autorità di Gestione, anche in merito all'adesione a tale piattaforma.

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. Con specifico riguardo al controllo successivo di regolarità amministrativa, gli atti amministrativi relativi al PSC soggiacciono ai controlli effettuati dalla Segretaria Generale, secondo le modalità indicate al paragrafo 6.11.

Tuttavia, ad ulteriore garanzia di regolarità amministrativa, con nota del Direttore Generale allora in carica, prot. n. 187463 del 9.06.2023 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.

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 manifestino 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 Codice di comportamento del comune di Firenze obbliga tutto il personale dell'Ente al rispetto delle regole etiche e prevede rigorose sanzioni in caso di violazione;
- il Codice di Comportamento della Città Metropolitana rappresenta il riferimento per gli interventi di competenza della stessa;
- 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 di quel personale dipendente che ordinariamente svolge 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 coinvolta/o nelle funzioni di controllo, come nominata/o da apposito ordine di servizio, produca una 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 stessa;
- 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 Giunta comunale 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. 97 del 18.03.2025, 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.

## **5. Gestione del rischio**

La mappatura dei processi e la rivalutazione del rating di rischiosità si è svolta già dai primi piani anticorruzione mediante un forte coinvolgimento di tutta la dirigenza dell'Ente in considerazione della sua profonda conoscenza della struttura organizzativa, 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.

I criteri metodologici seguiti sono quelli elaborati dal Formez da ultimo riportati nell'Allegato 2.3.C del PIAO 2025-2027.

Con riferimento agli esiti della rivalutazione, nel corso del 2020, sono state attenzionate le Aree PP- *Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto*, CS- *Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni* e GT- *Governo del territorio* e in particolare l'Area C – *Contratti*, che ha subito una completa revisione anche sulla scorta delle indicazioni contenute nelle linee guida ANAC n. 15, approvate con delibera n. 494 del 5.06.2019, in tema di “*Individuazione e gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento dei contratti pubblici*”.

Nel corso del 2021 e del 2022, in attuazione degli indirizzi generali impartiti dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 11 del 29.03.2021 a valere per le annualità 2021 e 2022 e conseguentemente raccolti nel PTPCT 2021-2023 e in quello 2022-2024, si è provveduto ad aggiornare la stima degli indici di rischiosità delle Aree: PC- *Procedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto*, PA - *Società, Fondazioni, Istituzioni*, F - *Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio* e P - *Acquisizione e gestione del personale*, i cui esiti sono da ultimo riportati nel PIAO 2025-2027.

L'Allegato 2.3 alla presente Sottosezione contiene la mappatura complessiva delle **10 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. In considerazione della riorganizzazione dell'Ente intervenuta alla fine del 2024 e delle indicazioni contenute nel PNA 2025 e nelle “*Linee guida sul Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)*” e nei relativi Manuali operativi approvati con decreto del Ministero della Pubblica Amministrazione del 30.10.2025, verrà valutata la predisposizione di una mappatura dei processi “*unica e integrata*”.

## **6. Misure generali e trasversali di mitigazione del rischio**

Le misure **generali**, obbligatorie e previste dalla legge, si caratterizzano per la capacità di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione, intervenendo sull'attività dell'intero Ente.

Si affiancano alle misure generali anche misure di tipo **trasversale** che incidono sull'attività di una

parte delle Direzioni dell'Ente quali: l'attività del controllo successivo di regolarità amministrativa degli atti; l'attività dell'Avvocatura civica di supporto alle Direzioni per il ricorso a metodi alternativi di risoluzione di controversie nonché l'elaborazione di apposite circolari o incontri sui temi dell' anticorruzione; l'attività di vigilanza nei confronti di enti e società partecipate e/o controllate e le azioni per l'antiriciclaggio.

Di seguito sono riportate le misure generali e trasversali per le quali, all'interno dell'Allegato 2.3 alla presente sottosezione, sono dettagliate le relative fasi attuative, i tempi di realizzazione, l'ufficio responsabile e gli indicatori di monitoraggio. La RPCT verifica lo stato di attuazione delle misure nel corso dell'anno e procede al monitoraggio richiedendo ai singoli responsabili, a fine anno, dati e informazioni sulle attività svolte, anche ai fini della redazione della relazione del RPCT.

## 6.1 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 perseguimento 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>.

---

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

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 come previsto dal D.Lgs. n.33/2013. Tale sezione è organizzata in sottosezioni di primo e secondo livello nel rispetto della struttura indicata nel D.Lgs. n. 33/2013 ed in conformità allo schema degli obblighi di pubblicazione di cui all’allegato 1 della Delibera ANAC n. 1310 del 28.12.2016 nonché alla delibera ANAC n. 264 come aggiornata con delibera n. 601/2023 per quanto concerne la sottosezione “Bandi di gara e contratti”.

L’allegato 2.3<sup>19</sup> alla presente Sottosezione riporta l’**elenco degli obblighi di pubblicazione** specificando, per ciascuna sezione/sottosezione, le unità organizzative responsabili della elaborazione, trasmissione e pubblicazione dei dati, le tempistiche per garantirne l’aggiornamento nonché i soggetti responsabili del monitoraggio.

L’ ANAC, con delibera n. 495 del 25.09.2024 ha messo a disposizione alcuni schemi di pubblicazione, così da favorire enti e amministrazioni nella gestione della sezione “Amministrazione Trasparente” dei portali istituzionali, semplificando le attività di pubblicazione e consultazione dei dati, grazie a modalità uniformi di organizzazione, codificazione e rappresentazione. Si tratta, nello specifico, di schemi relativi ai seguenti obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. n. 33/2013: utilizzo delle risorse pubbliche (art. 4-bis); controlli sull’organizzazione (art. 31) e sull’attività dell’amministrazione (art. 13). Nel corso del 2025, su indicazione della RPCT<sup>20</sup>, è stata avviata da parte delle Direzioni interessate un’attività di aggiornamento ed adeguamento ai suddetti schemi dei contenuti pubblicati in Amministrazione trasparente che proseguirà nel corso del 2026.

### **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 attraverso apposita autenticazione da parte del personale abilitato.

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: tale modalità consente un aggiornamento diretto e tempestivo dei dati al momento della loro produzione.

---

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

<sup>20</sup> Note del Segretario generale prot. 32214 del 23.01.2025 e prot. 386977 del 14.10.2025.

Le pagine e i contenuti della sezione Amministrazione Trasparente sono tenuti costantemente aggiornati: le pagine riportano la data dell'ultima modifica o dell'ultima verifica sull'attualità delle informazioni pubblicate; 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 soggetto responsabile della pubblicazione deve aver cura di indicare, all'interno del documento da pubblicare, la data in cui si è provveduto all'aggiornamento dei dati.

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 alla cittadinanza 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.

Per quanto riguarda i dati relativi alla concessione di sovvenzioni, contributi e vantaggi economici viene utilizzato, da parte delle Direzioni, l'applicativo *Trasparenza - sezione Albo beneficiari* che consente, mediante un automatismo, la loro pubblicazione direttamente nella specifica sottosezione di Amministrazione Trasparente "Sovvenzione, contributi, sussidi e vantaggi economici".

I dati pubblicati sono organizzati in tabella nella quale 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.

A seguito del D.Lgs. n. 36/2023 la pubblicità dei dati e informazioni relativi all'affidamento e all'esecuzione dei contratti pubblici avviene mediante invio degli stessi alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP) di cui è titolare l'ANAC e mediante pubblicazione del link nella sezione "Bandi di Gara e contratti" di Amministrazione Trasparente. Nella stessa sottosezione, è

prevista la pubblicazione degli atti e documenti come dettagliati nella tabella degli obblighi approvata dall' ANAC con delibera n. 264/2023 e aggiornata con delibera n. 601/2023, nonché la pubblicazione delle varianti in corso d'opera di importo eccedente il 10% dell'importo originario del contratto come previsto nel Comunicato del Presidente ANAC del 30.01.2025.

Nel corso del 2025 è stata riorganizzata la sottosezione “Bandi di gara e contratti” di Amministrazione Trasparente al fine di adeguare la pubblicazione degli atti e documenti alla nuova tabella degli obblighi di pubblicazione. Inoltre, sono state apportate alcune modifiche all'applicativo *Profilo del committente* utilizzato dalle Direzioni per la pubblicazione di atti, documenti e per l'inserimento del link alla BDNCP per ciascuna procedura di gara<sup>21</sup>. Tale applicativo è stato implementato per consentire la pubblicazione dei documenti nelle nuove sezioni dedicate a “Sponsorizzazioni”, “Dibattiti pubblici”, “Varianti in corso d'opera”, “Servizi pubblici locali”, “Procedure di somma urgenza” e “Finanza di progetto”.

Come specificato nella Direttiva del S.G. prot. 366626 del 5.11.2024, le Direzioni continuano comunque a popolare anche l'applicativo *Trasparenza - sezione Gare*, nonostante l'abrogazione dell'art. 1 co.32 della L. 190/12, anche in considerazione delle ulteriori finalità dell'Ente di verifica delle dichiarazioni negli affidamenti di importo inferiore ad € 40.000,00 (nota prot. 6297081 del 20.09.2023) e di estrazione degli affidamenti per l'Organismo paritetico per l'Innovazione.

### **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.

---

<sup>21</sup> Con nota del Segretario generale prot. 239534 del 13.06.2025 sono state fornite le indicazioni alle Direzioni sulle modifiche apportate all'applicativo.

## **Open Data e dati ulteriori pubblicati**

Il comune di Firenze ha già da tempo reso 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>22</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 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 tutte e tutti.

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**

La 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 (in conformità a quanto 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 nell'Allegato alla presente sottosezione.

Il controllo, inoltre, viene attuato:

---

<sup>22</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.

- 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,
- attraverso un'attività di monitoraggio, svolta a fine anno dalla RPCT, di richiesta ai singoli responsabili dell'avvenuta pubblicazione di dati e informazioni di propria competenza.

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 delle e dei responsabili<sup>23</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, l'accesso civico **c.d. generalizzato** che consente a chiunque di accedere ai dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori a quelli sottoposti ad obbligo di pubblicazione, con il limite del rispetto degli interessi pubblici e privati giuridicamente rilevanti e specificati all'art. 5-bis (esclusioni e limiti) al fine di *“favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico”*.

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.

---

<sup>23</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.

## **6.2 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 alle/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 soggetto venga ad occuparsi personalmente, per lungo tempo, dello stesso tipo di procedimenti relazionandosi sempre con le/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 del personale dipendente interessato, soprattutto laddove le misure si riflettono sulla sede di servizio della/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 2025 sugli avvicendamenti non solo del personale dirigente a tempo indeterminato e a tempo determinato, ma anche delle/dei 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 delle/dei responsabili di E.Q.

I dati relativi alla rotazione del personale, effettuata all’interno delle singole Direzioni, sono stati ricavati, fino al 2024, mediante una specifica rilevazione attraverso un questionario rivolto ai Direttori<sup>24</sup> e nel 2025 in occasione del monitoraggio delle misure generali di mitigazione del rischio, da cui è emerso, che la rotazione ordinaria all’interno delle Direzioni è stata effettuata su n. 131 unità di personale dipendente. I dati relativi alla rotazione del personale effettuata tra Direzioni sono stati forniti direttamente dalla Direzione Risorse Umane che ha specificato che il dato relativo alla dirigenza è stato calcolato a decorrere dal 25.11.2024 in quanto nella precedente sottosezione non si era tenuto conto della modifica intervenuta sulla macrostruttura dell’Ente con delibera di Giunta n. 440 del 25.10.2024 e decreto della Sindaca n. 41 del 8.11.2024. Pertanto, la rotazione tra Direzioni si è attestata su n. **86** unità di personale di cui n. **11** dirigenti, n. **12** E.Q. e n. **63** del restante personale, coinvolgendo in totale **217** dipendenti.

Di seguito, la tabella riepilogativa dei dati relativi alla rotazione ordinaria dal 2015 al 2025:

<b>ROTAZIONE ORDINARIA</b>						
<b>ANNO</b>	<b>INTERNO DIREZIONI</b>	<b>EXTRA DIREZIONI</b>			<b>TOT</b>	<b>TOTALE DIPENDENTI</b>
	<b>PERSONALE COMPARTO</b>	<b>DIRIGENT I</b>	<b>P.O./E.Q.</b>	<b>PERSONALE COMPARTO</b>		
<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

<sup>24</sup>Si vedano note del Segretario Generale, n. prot. 409887 del 17.12.2019; prot. 9792 del 13.01.2021, 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.

<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>25</sup></b>	91	15	6	36	148	4083
<b>2025</b>	<b>131</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>63</b>	<b>217</b>	<b>4161</b>
<b>Media annuale</b>	<b>67</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>80</b>	<b>173</b>	<b>4073</b>

Dalla tabella si evince che il numero medio del personale **ruotato annualmente** è pari a **173** dipendenti rispetto a uno dato medio annuale della consistenza del personale pari a **4073** unità corrispondente ad una percentuale del **4,2%**.

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

Tenuto conto del quadro di riferimento e di quanto previsto sul tema della rotazione ordinaria nell'ambito del PNA 2019 richiamato in sede di PNA 2022-2024, si individuano 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;
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;
5. adozione di misure alternative ove non sia possibile dare attuazione alla rotazione ordinaria come misura di prevenzione della corruzione.

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

<sup>25</sup>I dati "EXTRA DIREZIONI" (rotazione del personale tra Direzioni) relativi all'annualità 2024 sono attestati al 25.11.2024.

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 a una progressiva revisione dei processi mappati e ad una rivalutazione del relativo rating di rischiosità. L'esito di tali attività, riepilogato nel precedente PIAO, da cui si evince sia il rating globale per processo che per singola Direzione, ha evidenziato a quali processi è stato attribuito un rischio *critico*.

## *2. Analisi organizzativa dell'Ente a supporto dell'individuazione dei criteri di rotazione*

L'analisi organizzativa dell'Ente a supporto dell'individuazione dei criteri di rotazione 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.

Dalla fine del 2023 e nel corso del 2024, la Commissione per la rotazione ordinaria del personale, presieduta dal Direttore Generale<sup>26</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>27</sup>.

Successivamente la Commissione<sup>28</sup> nel procedere all'analisi delle posizioni dirigenziali che, per un periodo superiore a otto anni, hanno presieduto 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,

<sup>26</sup>La Commissione per la rotazione ordinaria è stata istituita con dispongo del Direttore Generale prot. n.365531del 15.11.2023.

<sup>27</sup>Verbale della Commissione per la rotazione ordinaria del personale avente prot. n. 286851/2023.

<sup>28</sup>Si veda il verbale della Commissione per la rotazione ordinaria del personale avente prot. 51478/2024 e prot. n. 149014/2024.

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 alla/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 già deciso dalla Commissione stessa.

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 figure dirigenziali, oggetto di analisi da parte della Commissione, per le quali i criteri sopra richiamati non erano risultati applicabili.

L'attuazione della misura con riferimento agli incarichi dirigenziali sarà oggetto di una nuova valutazione al termine del triennio di riferimento del presente PIAO.

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 alle/ai titolari di E.Q., tenendo in considerazione il loro tasso di mobilità "fisiologico" (turn over), e successivamente ad alcuni profili professionali in ragione dell'attività specifica 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 direttrice/direttore e di dirigente o di titolare di E.Q. all'interno di un medesimo ufficio.

### **3. Coinvolgimento del Comando della Polizia Municipale per l'analisi e la codificazione dei criteri**

*specifici di rotazione territoriale in uso nel Corpo*

Nel corso del 2026 verrà rafforzato il coinvolgimento del Comando con lo scopo di individuare ulteriori misure specifiche volte a favorire meccanismi di rotazione.

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

Anche ai fini di attivare una rotazione su base volontaria, risulta importante creare competenze di carattere trasversale utilizzabili in più settori. A tal fine 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.

*5. Adozione di misure alternative ove non sia possibile dare attuazione alla rotazione ordinaria come misura di prevenzione della corruzione.*

Con riferimento alle misure alternative alla rotazione ordinaria rilevano le scelte organizzative che la dirigenza è chiamata a compiere nei casi in cui difficoltà applicative sul piano organizzativo non consentano la rotazione ordinaria del personale come misura anticorruptiva, ovvero i meccanismi di natura preventiva volti alla riduzione del rischio che un soggetto possa sfruttare un potere o una conoscenza nella gestione esclusiva di processi, specie di quelli più esposti al rischio di corruzione. Ciascuna Direzione potrà stabilire modalità operative volte a favorire una maggiore compartecipazione del personale alle attività dell'ufficio perlomeno nelle aree identificate come più a rischio e per le istruttorie più delicate.

In particolare, potranno essere promossi meccanismi di condivisione delle fasi procedurali, prevedendo di affiancare alla/al funzionaria/o istruttore un'altra/o funzionaria/o, in modo che, ferma restando l'unitarietà della responsabilità del procedimento a fini di interlocuzione esterna, più soggetti condividano le valutazioni degli elementi rilevanti per la decisione finale dell'istruttoria.

Altro criterio che potrà essere adottato, in luogo della rotazione, è quello dell'attuazione di una corretta articolazione dei compiti e delle competenze. Questa misura, in combinazione o alternativa alla rotazione, è quella della c.d. "segregazione delle funzioni", che attribuisce a soggetti diversi i compiti di: a) svolgere istruttorie e accertamenti; b) adottare decisioni; c) attuare le decisioni prese; d) effettuare verifiche. In particolare, ogni dirigente dovrebbe fare in modo che a livello

organizzativo fosse attuata la suddivisione delle competenze tra soggetti che si occupano di procedimenti e quelli che effettuano controlli in merito agli stessi o alla loro attuazione (per il principio generale della distinzione tra controllore e controllato).

Inoltre, può essere programmata, come già viene fatto in alcune Direzioni, una rotazione “funzionale” all’interno dello stesso ufficio, mediante la modifica periodica di compiti e responsabilità, anche con una diversa ripartizione delle pratiche secondo un criterio di causalità.

Le misure alternative alla rotazione potranno essere implementate da ogni singola Direzione nel corso del 2026 e, nel corso del monitoraggio semestrale delle misure specifiche, potranno essere segnalate le misure già predisposte dalle Direzioni coerenti alle indicazioni sopra riportate, ovvero riformulate in tal senso.

### **6.3 Rotazione straordinaria**

Con l’art. 16 co. 1 lett. 1 quater del D.Lgs. n. 165/2001, 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: personale dipendente interno o esterno, dirigenza interna o esterna, in servizio a tempo indeterminato ovvero con contratti a tempo determinato. Sono compresi le/i titolari degli incarichi amministrativi di vertice, quale la/il Direttrice/Direttore Generale e la/il Segretario/o 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'elencazione dei reati di cui all'art. 7 della legge n. 69/2015. Tali reati sono quelli previsti dagli articoli 317, 318, 319, 319-bis, 319-ter, 319-quater, 320, 321, 322, 322-bis, 346-bis, 353 e 353-bis del Codice penale; nel caso in cui il personale sia coinvolto in procedimenti penali relativi a tali reati, è dunque da ritenersi obbligatoria l'adozione di un provvedimento motivato con il quale viene valutata la condotta "corruttiva" della/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 inconfirmità 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 rinviato a giudizio per uno dei reati indicati.

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

Oltre alla possibilità derivante dalla notifica all'amministrazione di un provvedimento giudiziario da

cui si deduce l'esistenza delle indagini a carico del dipendente (esempio, un decreto di perquisizione presso la stessa amministrazione), la fonte di conoscenza per eccellenza è la comunicazione del dipendente che ne abbia avuto cognizione; d'altronde, nel Codice di comportamento del comune di Firenze è stato introdotto il dovere in capo alla generalità del personale dipendente di segnalare immediatamente all'amministrazione l'avvio di procedimenti penali che lo 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 della/del dipendente.

Si richiamano, in proposito:

- l'art. 129 disp. att. c.p.p., secondo cui, allorché esercita l'azione penale nei confronti di una/un impiegata/o dello Stato o di altro ente pubblico, la/il Pubblico Ministero deve informare l'autorità da cui la/il impiegata/o 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 della/del dipendente e l'opportunità dell'eventuale spostamento. La valutazione si concretizza quindi in una adeguata motivazione, in cui saranno esplicitate le ragioni di fatto e di diritto che hanno determinato il contenuto del provvedimento.

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

Nei casi di rotazione facoltativa, cioè quando il reato per cui il soggetto 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 dalla/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), la/il dipendente è posta/o 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 le/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. 165/2001) 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 altra/o dirigente o alla Direttrice o 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 altra figura dirigenziale.

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. 165/2001.

In tale delibera, per quanto attiene agli enti locali, l'ANAC specifica che l'adozione del provvedimento di "rotazione straordinaria" spetta alle/ai dirigenti degli uffici dirigenziali generali.

In nessun caso la competenza all'adozione del provvedimento di rotazione straordinaria può essere attribuita alla/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 stabilisce quanto segue:

- 1) in merito al provvedimento nei confronti del personale dipendente, tenuto conto dell'attuale organizzazione del comune di Firenze, la competenza è incardinata nelle Direttrici/Direttori; la Direttrice Generale interviene solo nel caso in cui non sia possibile destinare la/il dipendente ad un'attività non a rischio corruttivo nell'ambito della Direzione di appartenenza;
- 2) per quanto riguarda l'organo competente nei confronti della dirigenza, tenuto conto della competenza all'assegnazione degli incarichi dirigenziali negli enti locali, si prevede che la Direttrice Generale proponga alla Sindaca gli atti relativi al provvedimento da adottare, ma che la competenza all'adozione dell'atto finale debba necessariamente restare in capo alla Sindaca;
- 3) nel caso in cui il procedimento di rotazione interessi la Direttrice Generale o la Segretaria Generale, è la Sindaca 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.

---

#### **6.4 Codice di comportamento**

La redazione del Codice di comportamento rappresenta una misura 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 uno strumento fondamentale 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 PNA 2019<sup>29</sup>, l'ANAC ha elaborato le Linee Guida<sup>30</sup> in tema di Codici di comportamento del personale delle 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*".

Nel corso del 2021, si è pertanto proceduto all'aggiornamento del Codice di comportamento dell'Ente con delibera di Giunta comunale n. 12 del 26.01.2021.

Nel corso del 2022, l'art. 4 del decreto legge n. 36 del 30.04.2022 (convertito in legge n. 79/2022), recante "*Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)*", ha indicato, tra le misure di attuazione del suddetto piano, l'aggiornamento dei Codici di comportamento secondo le indicazioni ivi contenute. L'art. 4 del decreto, 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 13.06.2023, che ha apportato modifiche al Codice di comportamento nazionale approvato con D.P.R. n. 62/2013 sulla base di quanto previsto dal D.L. n. 36 del 30.04.2022 (convertito in legge n. 79/2022), l'Amministrazione ha deciso di modificare ulteriormente il Codice di Comportamento dell'Ente, anche al fine di adeguarlo alle modifiche normative intervenute nel corso del 2023 con riferimento 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

---

<sup>29</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>30</sup>Approvate, nella loro versione definitiva, con delibera del Consiglio dell'Autorità n. 177 del 19.02.2020 e reperibili al seguente link [https://www.anticorruzione.it/portal/rest/jcr/repository/collaboration/Digital%20Assets/anacdocs/Attivita/Atti/Delibere/2020/Del\\_177\\_2020LL%20GG\\_cod\\_comp\\_%202020.pdf](https://www.anticorruzione.it/portal/rest/jcr/repository/collaboration/Digital%20Assets/anacdocs/Attivita/Atti/Delibere/2020/Del_177_2020LL%20GG_cod_comp_%202020.pdf).

partecipativa 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>31</sup>. Tuttavia, in considerazione dell'approssimarsi della scadenza del mandato amministrativo a giugno 2024, il nuovo Codice di comportamento non è stato approvato; nel corso del 2026 verrà ripreso l'iter di approvazione.

### **6.5 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, al Codice di comportamento del pubblico dipendente di cui al DPR n. 62/13 e infine alla normativa in tema di contratti pubblici, art. 16 D.Lgs n. 36/2023. Il tema è stato inoltre oggetto di approfondimenti da parte dell'ANAC (si vedano le Linee Guida n. 15, approvate con la delibera n. 494 del 5.06.2019, in tema di *"individuazione e gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento di contratti pubblici"*), la parte speciale del PNA 2022, nonché la parte dedicata a questo tema nel PNA 2025. Inoltre, con riferimento agli interventi finanziati con PNRR, il Servizio centrale per il PNRR presso il Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato ha fornito varie indicazioni sul tema (si vedano: la Circolare RGS-MEF n. 30 dell'11.08.2022 che ha approvato le Linee Guida per lo svolgimento delle attività di controllo e rendicontazione degli interventi PNRR di competenza delle Amministrazioni centrali e dei Soggetti attuatori e, ad integrazione la Circolare RGS-MEF n. 27 del 15.09.2023, che ha adottato 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" e la Circolare RGS-MEF n. 13 del 28.03.2024 che ha adottato l'appendice tematica avente ad oggetto "La prevenzione e il controllo del conflitto di interessi ex art. 22 Reg. (UE) 2021/241").

---

<sup>31</sup>Estratto del verbale dell'incontro del Nucleo di Valutazione del 3.04.2024 prot. n. 113465.

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>32</sup>, valevole per ogni situazione di potenziale o attuale conflitto di interessi che possa verificarsi in un qualsiasi procedimento amministrativo in capo ad ogni soggetto alle dipendenze dell'Amministrazione, finanche in capo a chi si trovi ad essere titolare dell'ufficio competente ad adottare pareri, valutazioni tecniche e, in generale, atti endoprocedimentali relativi al procedimento stesso.

Facendo seguito alle citate Linee Guida in materia di PNRR di cui alla Circolare MEF n. 30 dell'11.08.2022, nel 2022 è stato predisposto, per le procedure finanziate dai fondi PNRR, un modello di dichiarazione di assenza di conflitto di interesse<sup>33</sup> che 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. Inoltre, con riferimento agli adempimenti previsti dalle medesime Linee Guida relativi all'identificazione del titolare effettivo dell'impresa partecipante erano stati predisposti e diffusi due modelli<sup>34</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.

Successivamente, a seguito della citata Circolare RGS-MEF n. 13 del 28.03.2024, 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>35</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

<sup>32</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.

<sup>33</sup> Nota Segretario Generale prot. 406883 del 29.11.2022.

<sup>34</sup> Nota Segretario Generale prot. 406883 del 29.11.2022.

<sup>35</sup> Nota Segretario Generale e Direttrice della Direzione Gare, Appalti e Partecipate prot. 207427 del 12.06.2024.

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;
- *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'espletamento 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.

A fine 2024<sup>36</sup> 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 modello sono inoltre evidenziate le possibili circostanze rilevanti (attività lavorativa professionale pregressa, interessi finanziari, rapporti e

<sup>36</sup>Nota Segretario Generale prot. 50092 del 6.02.2025.

relazioni personali, altro, ossia circostanze ulteriori rispetto a quelle elencate che possano determinare gravi ragioni di convenienza all'astensione dalla procedura) ed è riportato l'obbligo di rilevare e dichiarare eventuali situazioni di conflitto di interessi sopravvenute nel corso del procedimento mediante separato atto successivo, in conformità a quanto raccomandato con il PNA 2025.

Al di fuori dell'ambito dei contratti pubblici, il tema del conflitto di interessi, è trattato dal Codice di comportamento dei dipendenti del comune di Firenze, che individua i casi in cui i conflitti possono sorgere e come i dipendenti, titolari di incarichi di E.Q. e la dirigenza devono comportarsi<sup>37</sup>.

Una volta che la/il dipendente assume l'impiego deve, infatti, dichiarare di non trovarsi in una situazione che possa causare un conflitto di interessi mediante una autodichiarazione da inviare alla Direzione Risorse Umane che la inoltrerà alla figura dirigenziale responsabile della struttura organizzativa cui la/il dipendente è assegnata/o. La competenza a decidere riguardo la sussistenza del conflitto di interessi è della figura dirigenziale, la quale valuterà la situazione per capire se l'attività in conflitto dichiarata sia assolutamente incompatibile con le mansioni della/del dipendente, disponendo o l'attivazione della rotazione ordinaria all'interno dell'ufficio, oppure l'assegnazione ad altro ufficio<sup>38</sup>.

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

Inoltre, è regolato dal Codice di comportamento l'obbligo di astensione del personale dipendente e della dirigenza quando, nello svolgimento della propria attività, emerga un conflitto di interessi anche potenziale. In tal caso la competenza a valutare il ricorso all'obbligo di astensione è della figura dirigenziale responsabile per quanto concerne i dipendenti, della Direttrice 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 del personale dipendente sono oggetto di monitoraggio annuale, quelle relative alla dirigenza devono essere trasmesse alla RPCT.

I dati del monitoraggio condotto dal 2018 al 2025 sono riportati nella tabella sottostante:

---

<sup>37</sup>Si veda il Codice di comportamento del personale del comune di Firenze, D.G. n. 12 del 26.01.2021, 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>38</sup>Cfr art. 6 co. 3 e 5 Codice di comportamento del personale del comune di Firenze.

<b>ANNO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Segnalazioni da personale dirigenziale	1	1	0	0	1	2	0	1
Segnalazioni da dipendenti	0	0	0	0	0	1	0	0
n. casi di astensione (personale dirigenziale)	1	1	0	0	1	2	0	1
n. casi di astensione (personale dipendente)	0	0	0	0	0	0	0	0

### **6.6 Incarichi extra istituzionali e relativi controlli – Servizio Ispettivo**

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

L’organo operativo del Servizio Ispettivo è la Commissione, composta da una figura dirigenziale assegnata alla Direzione Segreteria Generale e Affari Istituzionali con il ruolo di Coordinatrice/Coordinatore e da altre due figure dirigenziali. Tutti i membri della Commissione sono individuati con atto della Segretaria Generale.<sup>39</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.

<sup>39</sup>La Commissione attuale è stata nominata con dispongo del Segretario Generale prot. 396389 del 21.10.2025 come modificata con dispongo del 29.01.2026.

I controlli realizzati nel corso dell'anno **2025**, aventi ad oggetto il biennio dal 1° gennaio 2023 al 31 dicembre 2024, si sono conclusi nel mese di dicembre 2025 e l'intera attività verrà 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. Si precisa che nel corso del 2025 non sono prevenute segnalazioni specifiche.

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 del personale 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>40</sup>.

### **6.7 Inconferibilità, incompatibilità e attività successive alla cessazione dell'incarico**

Con il D.Lgs. n. 39/2013 è stata introdotta la disciplina relativa all'attribuzione di incarichi dirigenziali e di responsabilità amministrativa di vertice nelle Pubbliche Amministrazioni, negli Enti pubblici e negli Enti di diritto privato in controllo pubblico.

L'ulteriore istituto introdotto con il co. 16-ter dell'art. 53 del D.Lgs. n. 165/2001, per prevenire fenomeni corruttivi è il divieto di c.d. pantouflage che interviene nella fase successiva alla cessazione dell'incarico.

Gli istituti in analisi si inquadrano nell'ambito delle misure volte a garantire l'imparzialità dei funzionari pubblici, al riparo da condizionamenti impropri che possano provenire dalla sfera politica 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

---

<sup>40</sup>Si veda la nota protocollo 382357 del 26.11.2021 inviata dalla Direzione Risorse Umane a tutte le Direzioni.

del relativo contratto.

Le ipotesi di **inconferibilità** degli incarichi dirigenziali sono quelle espressamente previste dall'art. 3 *“Inconferibilità di incarichi in caso di condanna per reati contro la pubblica amministrazione”* e dall'art. 4 *“Inconferibilità di incarichi nelle amministrazioni statali, regionali e locali a soggetti provenienti da enti di diritto privato regolati o finanziati”* del D.Lgs. n. 39/2013 che descrivono casi di impossibilità di attribuire l'incarico a soggetti che si trovino in particolari condizioni.

Come ribadito anche dal PNA 2025, l'Amministrazione verifica, all'atto di conferimento di ogni incarico, sulla scorta delle informazioni indicate nel modulo di autodichiarazione reso dall'interessato e nel CV, la sussistenza di **evidenti condizioni ostative al conferimento dell'incarico**<sup>41</sup>.

Tali autodichiarazioni, sottoscritte dall'interessato prima del formale conferimento dell'incarico, rappresentano condizione per l'acquisizione di efficacia dello stesso (ex art. 20, co. 4 D.Lgs. n. 39/13).

Con riferimento all'**assenza di sentenze di condanna**, anche non passate in giudicato, per reati contro la pubblica amministrazione, la verifica viene effettuata, per ciascuna figura dirigenziale, attraverso la consultazione del casellario giudiziale al momento dell'assunzione; a decorrere dal 2026 tale verifica verrà ripetuta annualmente sul totale degli incarichi dirigenziali in essere.

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.

Inoltre, **annualmente**, ciascuna figura dirigenziale presenta una dichiarazione sull'insussistenza di cause di incompatibilità rispetto all'incarico conferito, come previsto dall'art. 20 co.2 del D.Lgs n. 39/13.

---

<sup>41</sup> Vedi PNA 2025, pag. 156.

Si precisa che i modelli relativi alle autodichiarazioni saranno oggetto di revisione, sulla base dei modelli standardizzati approvati dall'ANAC<sup>42</sup> con delibera n. 92 dell'11 marzo 2026 relativi alla dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità da presentare all'atto di nomina e alla dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità da presentare annualmente, come previsto dall'art. 20 del D.Lgs. n. 39/2013.

In riferimento all'attività di controllo relativamente alla non sopravvenuta inconferibilità di cui all'art. 3 del D.Lgs n.39/2013 nel corso del 2025 sono state effettuate verifiche su n. 6 dichiarazioni su un totale di n. 62 dirigenti in servizio dalle quali non è emersa nessuna violazione (la percentuale di verifica era definita, fino al 2025, come pari al 10%).

La disciplina sull' inconferibilità degli incarichi dirigenziali 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 1.02.2018, le procedure interne e gli organi che, in via sostitutiva, possono procedere al conferimento degli incarichi nel periodo di interdizione degli organi titolari.

Trattando infine, dei poteri dei soggetti preposti all'attuazione della misura, si precisa che oltre alla RPCT quale organo prioritario di verifica delle dichiarazioni e loro valutazione, anche all'ANAC è attribuito un ruolo particolare consistente nella 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, la RPCT dovrà adoperarsi per adottare le iniziative conseguenti a detta pronuncia<sup>43</sup>.

### **Inconferibilità e incompatibilità di incarico di componente di commissioni di concorso, commissioni giudicatrici e per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere**

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, in relazione allo specifico rilascio di dichiarazioni

---

<sup>42</sup> Si veda la sezione tematica del sito di ANAC dedicata all'inconferibilità e incompatibilità degli incarichi pubblici:

<https://www.anticorruzione.it/-/pubblicazioni-d.lgs-39/2013#p5>

<sup>43</sup> PNA 2019, pag. 57.

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 nell'ambito delle procedure di aggiudicazione. 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>44</sup>. Alla stessa disciplina sono soggetti anche i componenti delle **commissioni per la concessione o erogazione di vantaggi economici**.

Con riferimento alla nomina delle **commissioni di concorso** si rimanda all'art. 13 co. 1 del Regolamento sulle modalità di assunzione del comune di Firenze, che oltre a richiamare l'ipotesi di inconfiribilità di cui all'art. 35 bis co.1 lett. a) del D.Lgs n. 165/2001, prevede ulteriori ipotesi di incompatibilità.

Per quanto riguarda invece la nomina delle **commissioni giudicatrici**, le/gli interessate/i dichiarano di non essere state/i condannate/i, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati contro la pubblica amministrazione (ex art. 35 bis co.1 lett. c) e art. 93 co.5 lett. b) del D.Lgs. n. 36/2023) nonché l'assenza delle cause ostative alla nomina previste dall'art. 93 co.5 lett. a) e c) del D.Lgs. n. 36/2023, ovvero di non essere stato componente, nel biennio precedente all'indizione della procedura di aggiudicazione, di organi di indirizzo politico della stazione appaltante e di non trovarsi in situazione di conflitto di interesse con uno degli operatori economici partecipanti alla procedura.

Per ciascun incarico conferito ai componenti delle commissioni sopra richiamate, viene effettuata tempestivamente la verifica sulla veridicità delle dichiarazioni rese con riferimento all'assenza di condanne, anche con sentenza non passata in giudicato, per reati contro la Pubblica Amministrazione.

A seguito dei controlli effettuati sulle dichiarazioni, qualora emergano delle violazioni della norma, la figura dirigenziale competente deve provvedere a comunicare alla RPCT l'esito dell'accertamento.

### **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 D.Lgs n. 165/2001. Esso è volto a impedire al personale

---

<sup>44</sup> PNA 2019, pag. 60, par. 1.6.

dependente, che negli ultimi tre anni di servizio, ha 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. 165/2001, 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. Per personale dipendente non si intende solo la dirigenza e i soggetti responsabili ai quali è attribuita la facoltà di impegnare l'Amministrazione verso l'esterno, ma anche quel personale dipendente che ha 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 personale 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 inconferibilità 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 dall'ANAC anche nel PNA 2022. Il contratto prevede 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 personale 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 gli anni dal 2020 al 2025 non segnala anomalie.

## **6.8 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>45</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, l'ANAC, con delibera n. 1033 si è dotata di una struttura e di un procedimento definiti, per far fronte efficacemente alla tutela del personale 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, 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

---

<sup>45</sup> Deliberazione di Giunta n. 297 del 3.08.15 "Approvazione della procedura in materia di tutela del dipendente del comune di Firenze che segnala illeciti (whistleblower)".

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 soggetto segnalante avendo estrema premura nell'assicurare la segretezza della sua identità. Quest'ultima, infatti, in attuazione delle modifiche all'art. 54-bis 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 soggetto 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 soggetto segnalante al momento della prima segnalazione. Mediante questa procedura il soggetto 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 corrige. Inoltre, il RPCT ha successivamente provveduto ad individuare, con disp. n. 7.09.2021, prot. n. 284470, il personale che collabora con lui 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 ha recepito in Italia la Direttiva UE 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2019 sulla protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione. In particolare, tale decreto ha abrogato l'art. 54 bis del D.Lgs. n. 165/2001, raccogliendo in un unico testo normativo l'intera disciplina dei canali di segnalazione e delle tutele riconosciute alla persona fisica che, in ragione di una conoscenza maturata nell'ambito del proprio contesto lavorativo, segnala, divulga o denuncia alla autorità giudiziaria o contabile, violazioni di disposizioni normative nazionali o dell'Unione europea che ledano l'interesse pubblico o l'integrità dell'amministrazione pubblica<sup>46</sup>.

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,

---

<sup>46</sup> Si veda anche la delibera ANAC del 12.07.2023 n. 311 che ha approvato le “*Linee guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali. Procedure per la presentazione e gestione delle segnalazioni esterne.*”

apprese nell'ambito del proprio contesto lavorativo;

- l'ampliamento dell'ambito di applicazione soggettivo, ricomprendendo, oltre al personale dipendente del comune di Firenze, degli enti di diritto privato in controllo ex art. 2359 C.C., delle collaboratrici e 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, delle/dei consulenti che prestano la propria attività in favore dell'Amministrazione, anche le lavoratrici e 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 soggetto 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 chi è responsabile per la gestione delle segnalazioni;
- il canale di segnalazione esterna gestito da ANAC e la divulgazione pubblica da utilizzare solo al ricorrere di determinate condizioni espressamente previste dal D.Lgs. n.24/2023.

L'Ente ha pertanto ritenuto necessario modificare l'attuale procedura di segnalazione adeguandola alla nuova normativa sopra richiamata, predisponendo una nuova procedura che è stata sottoposta alle organizzazioni sindacali dell'Ente nel corso del mese di ottobre 2023<sup>47</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>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Le organizzazioni sindacali non hanno presentato osservazioni.

<sup>48</sup> Si veda nota avente prot. n.33759 del 29.01.2024.

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 27.03.2024 e 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 10.03.2023.

Si evidenzia che le modalità previste nella procedura adottata dall'Ente nel 2024 risultano sostanzialmente allineate alle indicazioni fornite dall'ANAC con l'ultima deliberazione n. 478 del 26.11.2025 recante: “Linee guida in materia di whistleblowing sui canali interni di segnalazioni” che integrano e completano la precedente deliberazione n. 311/2023. Tuttavia, si ritiene necessario specificare in questa sede, ad integrazione della procedura sopra richiamata, che nelle ipotesi di conflitto di interesse in cui può trovarsi la RPCT nella valutazione della segnalazione e/o nell'effettuazione dell'istruttoria<sup>49</sup> o in caso di sua assenza prolungata, la sostituta della RPCT è individuata nella figura della Vice Segretaria Generale Vicaria.

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

## 6.9 Formazione del personale

La formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti, finalità riconosciute dall'art. 1 del D.Lgs. n. 165/2001, costituiscono anche una misura fondamentale 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.

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 altro personale dipendente.

Nello specifico, a partire dalle annualità 2015 e 2017, si sono tenuti specifici incontri finalizzati alla rivalutazione ed analisi delle Aree di Rischio che hanno coinvolto tutta la dirigenza e larga parte dei soggetti responsabili di incarichi di E.Q. Tali incontri, che hanno permesso di gettare le

---

<sup>49</sup> Vedi par. 3.3 LLGG ANAC n. 478/2025: “Ad esempio, il gestore potrebbe coincidere con la persona segnalante, con la persona coinvolta o interessata dalla segnalazione, oppure trovarsi in una delle situazioni di conflitto tipiche e atipiche di cui all'art. 51 c.p.c. o agli artt. 6 e 7 del d.P.R. n. 62/2013”.

basi per la sensibilizzazione e l'approfondimento della valutazione della mappatura dei processi rischiosi e del relativo rating di rischio, sono proseguiti anche negli anni successivi con riferimento a tutte le aree di rischio mappate.

Con riferimento alla materia dei **contratti pubblici**, tutti gli anni vengono previsti specifici interventi normativi rivolti a larga parte del personale dell'Ente aventi ad oggetto sia la normativa di riferimento che specifici approfondimenti tematici di particolare interesse per le Direzioni.

Anche nel corso del 2025 sono stati numerosi gli interventi formativi relativi a tale materia e, nello specifico, sono stati realizzati n. 40 incontri formativi che hanno coinvolto 384 dipendenti e che hanno riguardato, tra gli altri, i seguenti temi: le novità introdotte dal Decreto Correttivo al Codice dei contratti pubblici n. 209/2024, la digitalizzazione dei contratti, le piattaforme e gli obblighi di pubblicazione; gli incentivi alle funzioni tecniche, obblighi assicurativi della stazione appaltante e responsabilità erariale; il subappalto, i subcontratti e l'avvalimento nei contratti di forniture e servizi e le fasi e le problematiche dell'esecuzione dei contratti pubblici.

Anche nel corso del 2026 proseguiranno gli interventi formativi aventi ad oggetto diversi aspetti relativi alle procedure di affidamento di beni, servizi e lavori.

Inoltre, nel corso del 2026 verrà realizzato un intervento formativo avente ad oggetto i **servizi pubblici locali** e nello specifico le novità normative, di prassi e giurisprudenziali intervenute, con approfondimenti in merito alle modalità di affidamento e concessione e alla fase di esecuzione contrattuale. Tale attività formativa potrà essere di supporto alla predisposizione della ricognizione periodica della situazione gestionale dei servizi pubblici locali a rilevanza economica e della vigilanza sulla gestione e il controllo delle prestazioni contrattuali anche tenuto conto della recente novella del D.Lgs. n. 201/2022.

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 6.8) oltre che per i colleghi del protocollo generale in considerazione della possibilità che tali soggetti ricevano segnalazioni nel caso in cui la persona segnalante non utilizzi gli specifici canali dedicati messi a disposizione dall'Amministrazione. Nel corso del 2024 la formazione sulla nuova disciplina dell'istituto del *whi-*

*stleblowing* si è estesa in modalità FAD (Formazione a distanza) a 3.946 dipendenti dell'Ente con lo scopo di garantire una capillare conoscenza sia delle modalità definite dall'ente per effettuare una segnalazione che delle tutele a garanzia del soggetto segnalante e delle eventuali altre persone coinvolte. Tale formazione, a partire dal 2026, verrà estesa a tutto il personale neoassunto.

La formazione avente ad oggetto i contenuti del **Codice di comportamento** (in attuazione della Delibera n. 66 del 2019<sup>50</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 del personale del comune di Firenze, approvato con Delibera di Giunta n. 12 del 26.01.2021, si è provveduto a realizzare un incontro formativo<sup>51</sup> rivolto al personale titolare 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 al personale dipendente neoassunto degli ultimi tre anni, circa 360 persone, che ne hanno fruito entro il 31.12.2021. Nel corso del 2026 e del 2027, a seguito dell'approvazione del nuovo Codice di Comportamento dell'Ente, verrà previsto un corso avente l'obiettivo di rinnovarne la conoscenza sensibilizzando tutto il personale sui principi e i doveri previsti dal Codice e sui valori etici per un agire responsabile e consapevole del pubblico dipendente.

In relazione alla formazione erogata nell'ambito del **PON Metro** numerosi sono stati gli interventi formativi organizzati dal 2018 in poi aventi ad oggetto la 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, nonché il ruolo dei controlli nella gestione del rischio di frode e della politica antifrode dell'Unione Europea. Nel corso del 2025 è stato realizzato un corso avente ad oggetto il *Risk Management per la prevenzione del rischio di frode e corruzione sui fondi Europei - l'esperienza del PN Metro plus e città medie sud 2021-2027* con lo scopo di rafforzare e aggiornare

---

<sup>50</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>51</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*".

le competenze in materia di gestione del rischio di frode e corruzione sui fondi UE con particolare riferimento al PN Metro plus e città medie Sud 2021-2027, per l'Organismo Intermedio e le Direzioni beneficiarie, direttamente impegnate nell'attuazione degli interventi del Piano Operativo Città di Firenze, che ha coinvolto n. 74 dipendenti di cui 39 dirigenti.

In merito alla formazione sul tema dell'**antiriciclaggio**, nel corso del 2019 il Segretario Generale e i componenti della Direzione Segreteria Generale e Affari Istituzionali, hanno partecipato ad un incontro formativo dal titolo "La Pubblica Amministrazione nel sistema di prevenzione del riciclaggio: profili normativi e operativi". Tale iniziativa è stata riproposta nell'anno 2020 ed ha coinvolto tutta la dirigenza, il personale titolare di incarichi di E.Q., il personale interessato di categoria D (oggi qualifica di funzionario) del comune di Firenze e nonché 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. Tale collaborazione si è ripetuta nel 2021 con l'evento che ha avuto ad oggetto "Gli indicatori di anomalia e la comunicazione di dati e informazioni" cui ha partecipato il personale dirigente, quello titolare di Posizione organizzativa 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>52</sup>, quali referenti per l'antiriciclaggio e n. 5 funzionari. Nel corso del 2025 è stato realizzato il corso dal titolo "Antiriciclaggio: strumenti pratici per l'individuazione dei fattori di rischio" rivolto a tutte le E.Q. dell'ente e al personale dirigente maggiormente coinvolto nei procedimenti oggetto della normativa.

Nel 2026 sarà previsto un intervento formativo rivolto al personale, appositamente individuato dal Responsabile antiriciclaggio su indicazione dei Direttori, al fine di fornire un supporto specifico

---

<sup>52</sup> Nota del Direttore Generale prot. n. 184259 del 29.05.2024.

all'interno della propria Direzione affiancando i responsabili di Elevata Qualificazione già individuati quali referenti antiriciclaggio.

### **6.10 Patti di integrità e protocollo di legalità**

Dal 2013 è stato portato avanti un percorso sul tema della legalità mediante l'approvazione dell'intesa per la prevenzione dei tentativi di infiltrazione della criminalità organizzata negli appalti pubblici, in collaborazione con la Prefettura di Firenze e con i Comuni del territorio fiorentino con lo scopo di condividere un percorso di sinergica collaborazione interistituzionale finalizzato alla sottoscrizione di un "Protocollo di legalità per la prevenzione dei tentativi di infiltrazione della criminalità organizzata nel settore degli appalti pubblici". L'intesa è stata nuovamente sottoscritta nel corso del 2015 e rinnovata nel 2019 con deliberazione di Giunta n. 347 del 16.07.2019, sottoscritta dal Sindaco in data 10 ottobre 2019. Tale documento ha sostituito integralmente il protocollo del 2015 riconfermandone il contenuto e, allo stesso tempo, dettando disposizioni ulteriori in tema di collaborazione con la Prefettura nell'ambito dell'attività edilizia ed urbanistica, prevedendo anche l'obbligo 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, 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.

Il protocollo d'intesa è stato diffuso all'interno dell'Ente con nota prot. 360660 del 7.11.2019.

Con riferimento al rispetto di quanto prevista nel Protocollo, in sede di controllo successivo di regolarità amministrativa è stato verificato l'inserimento negli atti di gara quali avvisi, disciplinari o lettere di invito (nonché nello stesso contratto) delle specifiche clausole relative all'obbligo di rispettare i contenuti del protocollo, pena l'espulsione dalla gara<sup>53</sup>.

Come previsto dall'art. 10 del Protocollo, la validità dello stesso è di tre anni, tacitamente rinnovabili per ulteriori tre, pertanto, in data 11 ottobre 2025, il Protocollo è scaduto ed è stata avviata una fase di confronto tra Enti per il suo rinnovo.

---

<sup>53</sup>Con efficacia limitata alla gara in questione, si veda sul tema Delibera ANAC n. 1120 del 22.12.2020.

## 6.11 Le misure trasversali di mitigazione del rischio

### 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 della Segretaria Generale, è esercitata con riferimento a un campione di atti estratti casualmente con cadenza trimestrale afferenti alle singole Direzioni, sulla base della metodologia prevista con le note prot. n. 252992 del 30.09.2020 e prot. n.11044 del 12.01.2022. Il controllo ha ad oggetto le determinazioni dirigenziali gestite tramite Atti.co, i provvedimenti di competenza della Direzione Urbanistica gestiti con l'applicativo PEA e gli atti della Direzione Attività economiche e turismo, gestiti con l'applicativo Sigepro. Sono inoltre sottoposte ad estrazione specifica le determinazioni che, contrassegnate con apposita spunta al momento del loro inserimento in Atti.co, hanno per oggetto la realizzazione di interventi finanziati attraverso alcuni fondi speciali. In particolare, a partire dal 2017, viene estratto un campione di atti relativi al PON Metro, oggi PN Metro Plus e Città Medie Sud 2021-2027, sui quali il controllo viene condotto secondo i criteri riepilogati nella nota prot. n. 286549 del 18.09.2017 a firma della Dirigente del Servizio Europrogettazione e Ricerca Finanziamenti PON Metro della Direzione Generale e, a partire dal 2023, a seguito dell'approvazione del PIAO 2023-2025, l'attività di controllo è stata estesa ad un campione di n. 5 determinazioni dirigenziali aventi ad oggetto la realizzazione di interventi finanziati con il PNRR e, a seguito della richiesta del Direttore Generale prot. n. 187463 del 9.06.2023, anche ad un campione di n. 5 atti di attuazione del Piano di Sviluppo e Coesione (PSC). Tuttavia, a partire dal primo trimestre 2026 l'estrazione degli atti PSC sarà ridotta a n. 2 determinazioni dirigenziali per trimestre, in considerazione della diminuzione degli interventi finanziati attraverso il Fondo PSC e conseguentemente delle determinazioni dirigenziali ad essi relativi.

L'esito dell'attività di controllo viene riportato nei referti trasmessi alle singole Direzioni al termine delle attività istruttorie, con evidenza degli aspetti migliorabili e dei rilievi cui attenersi. Con cadenza semestrale, allo scopo di trarre indicazioni generali dagli esiti dell'attività di controllo, vengono diffuse apposite direttive della Segretaria Generale, che riepilogano il numero degli atti sottoposti al controllo, suddivisi per Direzione e per area di rischio, e degli atti con aspetti

eventualmente migliorabili, irregolari e sanati. Tali direttive, volte a fornire chiarimenti, emanare circolari esplicative o a modificare o definire specifiche prassi, hanno riguardato, negli anni, principalmente le tecniche di redazione dei provvedimenti, le regole per la trasparenza e pubblicazione degli atti, il rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali e aspetti specifici relativi alle procedure di gara e agli affidamenti ai sensi del Codice dei contratti pubblici.

### **Attività di consulenza e supporto giuridico dell'Avvocatura**

La misura consiste nel supporto e assistenza dell'Avvocatura civica nell'ambito del ricorso a metodi alternativi di risoluzione delle controversie giudiziarie, 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>54</sup>.

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) dal 2019 a oggi:

<i>ANNO</i>	<i>Negoziazioni assistite con avvocati</i>	<i>Organismo Conciliazione Forense e altri</i>	<i>TOT</i>	<i>Chiuso con esito favorevole</i>	<i>Chiuso con esito negativo</i>	<i>In corso</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
<b>2025</b>	4	15	19	2	12 <sup>55</sup>	5

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

<sup>54</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 11.09.2018. Nel relativo bando di gara era tra le altre prevista la gestione del contenzioso con l'utenza e gestione sinistri.

<sup>55</sup> Di cui 2 in cui l'Amministrazione ha deciso di non aderire; 10 promosse dall'Amministrazione in cui non ha aderito la controparte.

mancato accordo.

Tale misura comprende inoltre l’emanazione di apposite circolari e, eventualmente, la realizzazione di incontri formativi su argomenti o problematiche di particolare interesse delle Direzioni nelle aree esposte a potenziali rischi corruttivi.

Con riferimento alle annualità da 2019 al 2025 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;
- Consiglio di Stato Adunanza Plenaria n. 3 del 13.03.2025 – “Il principio di sinteticità degli scritti difensivi nel Processo Amministrativo”;
- Corso organizzato dalla Fondazione per la formazione forense dell’Ordine degli Avvocati di Firenze in collaborazione con il Comune di Firenze dal titolo “Le Avvocature degli Enti Pubblici” tenuto il 9.10.2025.

### **Vigilanza nei confronti di enti e società partecipate e/o controllate**

Un’ulteriore misura di carattere trasversale consiste nell’attività di impulso al rispetto degli adempimenti anticorruzione da parte delle **Società partecipate** e degli **Organismi partecipati**<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> L’elenco degli enti pubblici vigilati, degli enti di diritto privato in controllo pubblico e delle società partecipate del comune di Firenze, ai sensi dell’art. 22 del D.Lgs n. 33/2013, è stato aggiornato con determinazione n. 10981 del 20.12.2023 e successivamente integrato con determinazione n. 4254 del 30.05.2024.

(Associazioni, fondazioni e Enti di diritto privato comunque denominati) di cui all'art. **2-bis** del D.Lgs. 33/2013.

Pertanto, 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 2025 ha provveduto a chiedere riscontro sull'adempimento degli obblighi in materia di prevenzione della corruzione da parte delle società partecipate di cui all'articolo 2-bis del D.Lgs. n. 33/2013<sup>57</sup>. Al fine di una piena attuazione della misura, nel 2026 si prevede la ricognizione circa l'ottemperanza degli adempimenti sulla trasparenza da parte degli organismi partecipati.

Con riferimento agli obblighi di pubblicazione dell'Ente di cui all'art. **22** del D.Lgs. n. 33/2013, al fine di ottemperare a quanto previsto dal comma 4 del medesimo articolo, anche nel corso del 2025 le Direzioni hanno provveduto all'aggiornamento de dati pubblicati nella sottosezione Enti controllati in Amministrazione trasparente.

### **Azioni per l'antiriciclaggio**

Con l'entrata in vigore del D.Lgs 25 maggio 2017, n. 90, che ha recepito la quarta Direttiva Antiriciclaggio (Direttiva UE/2015/849), è stato modificato il D.Lgs. 21.11.2007, n. 231, consolidando il ruolo assunto dalla Pubblica Amministrazione nella lotta contro il riciclaggio e il finanziamento del terrorismo. Dall'applicazione di tale normativa, volta all'individuazione tempestiva dei sospetti di sviamento delle risorse pubbliche dalle loro finalità, può derivare un forte contributo alla prevenzione del rischio corruttivo, a fronte della stretta connessione tra i due fenomeni della corruzione e del riciclaggio.

Gli ambiti nei quali le pubbliche amministrazioni sono tenute a segnalare alla UIF le operazioni sospette ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs n. 231/2007, ovvero 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, 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, si integrano con le aree di rischio e i processi identificati nel presente documento, che occorre quindi presidiare anche ai fini del

---

<sup>57</sup>Vedi nota protocollo n. 426823 dell'11.11.2025 con riferimento alle Società Partecipate.

contrasto del riciclaggio.

In conformità a quanto previsto dall'articolo 11 del Provvedimento UIF del 23 aprile 2018 secondo cui le pubbliche amministrazioni individuano, con provvedimento formalizzato, un “**gestore**” quale soggetto delegato a valutare ed effettuare le comunicazioni alla UIF l'Ente ha individuato inizialmente tale figura 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.

Data la complementarità tra le attività del Gestore e della RPCT, si prevede che il Gestore trasmetta annualmente alla RPCT un report sul numero delle segnalazioni inviate al Gestore.

In considerazione delle novità in tema di antiriciclaggio e della collaborazione richiesta tra PP.AA e UIF, a partire dal 2020 sono stati organizzati eventi e percorsi formativi, anche in collaborazione con gli uffici dell'Unità di Informazione Finanziaria della Banca d'Italia, 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.

Al fine di proseguire nell'implementazione degli strumenti volti a prevenire fenomeni di riciclaggio, nel corso del 2025 sono stati individuati i processi dell'Ente afferenti gli ambiti di cui all' art. 10, co.1 del D.lgs. n. 231/2007 attraverso il raffronto con la mappatura dei processi rischiosi, per poi procedere all'individuazione, per ciascun processo, dei corrispondenti procedimenti aventi rilevanza esterna, ex art. 35 del D.Lgs n. 33/2013, e conseguentemente, sulla base del funzionigramma, individuare il personale maggiormente interessato dall'applicazione della normativa.

Inoltre, prendendo a riferimento la lista a carattere esemplificativo fornita dalla UIF con il citato provvedimento del 2018, la Segreteria Generale ha elaborato delle bozze di check-list, attualmente in corso di definitiva validazione, per la verifica degli indicatori di anomalia per ciascun settore previsto dall'art. 10 del D.Lgs 231/2007, al fine di agevolare la rilevazione delle operazioni sospette di antiriciclaggio. Ciascuna delle tre check-list contiene indicatori connessi con l'identità o il comportamento del soggetto cui è riferita l'operazione, indicatori connessi con le modalità di richiesta o esecuzione delle operazioni e indicatori specifici per ciascun settore di cui all'art. 10 richiamato. Tali bozze sono state diffuse agli uffici in occasione del ciclo di formazione tenuto a fine 2025, al quale hanno partecipato n. 140 responsabili di E.Q. n. 6 dirigenti, n. 3 funzionari

amministrativi e n. 7 istruttori amministrativi.

## 7. Misure specifiche di mitigazione del rischio

Nel corso del 2025 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. In occasione del monitoraggio del primo semestre, anche le nuove Direzioni e Uffici speciali istituiti a fine 2024 a seguito dell'approvazione della nuova struttura organizzativa dell'Ente, hanno proposto specifiche misure di mitigazione del rischio corruttivo a presidio dei processi di propria competenza; il monitoraggio si è concluso entro la fine dell'anno e all'inizio del 2026 a seguito della proposta di due nuove misure da parte di due Direzioni, è stata aggiornata la tabella riepilogativa di cui all'Allegato 2.3. Si rinvia a tale Allegato per il dettaglio delle misure specifiche, articolate per Direzione e loro grado di attuazione, con evidenza della tipologia di misura, dell'area di rischio e dei processi a presidio dei quali sono state implementate.

Per una più agevole lettura della tabella si precisa quanto segue:

- la prima colonna riporta i codici dei processi con l'indicazione del livello di rischiosità attribuito al processo e rappresentato con le seguenti lettere: C = critico, R = rilevante, M = marginale e T = trascurabile;
- la seconda colonna riporta i processi per i quali la misura opera;
- la terza colonna riporta la descrizione della misura;
- la quarta colonna, riporta lo stato della misura: nuova proposta; in corso di predisposizione; attuata e in essere<sup>58</sup>.
- la quinta 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*.

Dalla tabella allegata emerge che molte delle misure predisposte dalle Direzioni a presidio dei processi di propria competenza sono riconducibili alla dematerializzazione e al rafforzamento

<sup>58</sup> Vedi nota del Segretario Generale prot. n. 407664 del 2.12.2024.

dell'informatizzazione e della digitalizzazione delle procedure, anche attraverso l'implementazione e l'utilizzo di appositi software in dotazione agli uffici. Si osserva inoltre che nei processi risultati esposti a maggior rischio, censiti con il grado di rischio *critico*, le Direzioni hanno adottato apposite misure di prevenzione della corruzione: in particolare, nell'Area F, sono state implementate misure di controllo che consistono, ad esempio, nell'estrazione casuale di alcune pratiche per il controllo ex post della gestione delle entrate; nelle Area PA e CS vengono svolti controlli regolari e continuativi sull'attuazione delle prestazioni esternalizzate e, con particolare riferimento alla gestione dei procedimenti sanzionatori, sono state adottate misure di rafforzamento dell'informatizzazione dei processi; infine, nell'Area GT, la Direzione Urbanistica ha adottato misure di regolamentazione delle procedure per l'adozione degli strumenti di propria competenza.

Si può osservare, inoltre, come molte delle misure adottate dalle Direzioni dell'Ente si concentrino sull'Area C relativa ai contratti, particolarmente esposta al rischio corruttivo anche in considerazione delle ingenti risorse economiche messe a disposizione della Stazione appaltante a seguito del PNRR. Tali misure si pongono prevalentemente a presidio di processi il cui grado di rischio è risultato di tipo *rilevante*, relativi alla scelta della procedura di aggiudicazione, alla predisposizione e pubblicazione dei documenti di gara e al controllo e verifica esecuzione del contratto.

Anche per l'anno 2026, 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.

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 2026, saranno il 31.07.2026 e 31.12.2026<sup>59</sup> e il cui valore atteso è 2/2.

---

<sup>59</sup> Il primo monitoraggio si riferisce ai dati al 30.06.2026 e il secondo ai dati al 30.11.2026.

## **8. Altre azioni a sostegno della prevenzione del rischio corruttivo**

### **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, principalmente, ma non solo, con un progetto denominato "Le Chiavi della Città".

Nell'ambito di tale cornice progettuale viene proposta a insegnanti, studentesse e 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.

Nell'anno scolastico 2024-2025 nell'ambito dell'educazione civica è stato trattato il tema dell'anticorruzione attraverso la realizzazione di n. 85 progetti in 1.235 classi.

Sempre 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 nel corso del 2025, sono state realizzate iniziative di sensibilizzazione di natura culturale, in particolare sul contrasto alla violenza di genere sia attraverso una Campagna di sensibilizzazione contro le molestie sessuali sulla tramvia "onewofree" in collaborazione con GEST e l'Associazione Artemisia, che nell'ambito del Festival dei diritti 2025 con iniziative di sensibilizzazione sul contrasto alla violenza sulle donne in occasione della giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne.

## 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 2026 – 2028**

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

### **3.1 Struttura Organizzativa**

## Struttura Organizzativa

Le linee programmatiche e di indirizzo strategico dell'Ente relative al nuovo 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, di seguito, 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 ciascuna/n 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 della cittadinanza 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.

Partendo dalle linee di indirizzo individuate dalla nuova amministrazione si riepiloga sinteticamente quanto implementato nel 2024:

- revisione dell'assetto regolamentare (Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e Servizi, d'ora innanzi ROUS);

- facoltà di individuare un unico Vice Direttore Generale;
- approvazione della nuova macrostruttura ed individuazione di quattro Ambiti di Coordinamento (secondo livello di coordinamento organizzativo a supporto della Direzione Generale 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),
- istituzione di due Uffici Speciali per *il presidio e il coordinamento di obiettivi/progetti strategici* sotto il diretto coordinamento della Direttrice Generale,
- aggiornamento il Funzionigramma descrittivo degli ambiti di competenza delle Direzioni interessate.

Nel 2025 si è proseguito, anche alla luce delle modifiche sopra indicate, predisponendo la revisione della metodologia e del sistema di pesatura delle posizioni dirigenziali approvato con deliberazione della Giunta comunale n. 296/2025.

La revisione della metodologia ha confermato i seguenti principi, ai quali è orientata la pesatura delle posizioni dirigenziali del Comune di Firenze, già espressi anche nel precedente sistema di misurazione:

1. fornire alle scelte relative alla struttura retributiva un fondamento razionale, intimamente legato alle caratteristiche organizzative del Comune di Firenze;
2. supportare il processo decisionale attraverso strumenti analitici, in grado di sostenere ed orientare la discrezionalità del valutatore;
3. rendere esplicito e trasparente il processo e le basi della valutazione;
4. consentire una valutazione multidimensionale di ciascuna posizione in modo da meglio sostenere le finalità di sviluppo organizzativo del sistema.

In coerenza con i criteri sopra individuati, il Comune di Firenze ha scelto di adottare la tecnica che si basa sul “metodo analitico” ed in particolare sul “metodo del punteggio”. Tale metodo ha il pregio di fornire una base oggettiva e verificabile del processo di valutazione e di determinare il valore finale della posizione in forma numerica.

La nuova metodologia ha, inoltre, previsto:

- la parziale revisione del set delle categorie, dei piani e dei fattori di valutazione da utilizzare per la pesatura delle posizioni delle/i Direttrici/ori di Direzione e delle/i Dirigenti di Servizio, ricalibrato in modo da meglio rispondere alle caratteristiche di ruolo delle diverse posizioni, nonché da consentire un più adeguato apprezzamento rispetto alla dimensione strategica delle stesse;

- l'articolazione del sistema in quattro fasce per la retribuzione delle/i Dirigenti di Servizio e in quattro fasce per la retribuzione delle/i Direttrici/ori di Direzione;
- la previsione di specifiche percentuali di maggiorazione per le/i responsabili degli incarichi aggiuntivi di Responsabile di Ambito di Coordinamento, Vice Direttrice/ore Generale, Vice Segretaria/o Generale Vicaria/o e Vice Segretaria/o Generale, graduate in ragione dell'ampliamento delle responsabilità rispetto a quelle ordinariamente ascritte in relazione all'incarico principale.

Con successiva deliberazione della Giunta comunale n. 298/2025 sono stati approvati i valori economici per fasce di criticità omogenea riportati nella seguente tabella.

Tabella n. 1 – Valori economici per fasce di criticità omogenea Direttori e Dirigenti

<b>Valori economici per fasce criticità omogenea</b>	
<b>DIRIGENTI</b>	
FASCIA 1	€ 36.500
FASCIA 2	€ 38.500
FASCIA 3	€ 41.000
FASCIA 4	€ 43.000
<b>DIRETTORI</b>	
FASCIA 5	€ 46.000
FASCIA 6	€ 47.500
FASCIA 7	€ 49.500
FASCIA 8	€ 52.000

Con la suddetta deliberazione si è, inoltre, proceduto ad approvare le nuove pesature delle posizioni dirigenziali del Comune di Firenze previste nella macrostruttura vigente dal 25/11/2024.

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 Direttrice/ore e di Dirigente.

Tabella n. 2 – Pesatura e numero strutture fasce per i Direttrici/ori di Direzione

<b>Fasce di criticità omogenea per le/i Direttrici/ori di Direzione</b>	<b>Numero Strutture</b>
5	2
6	6
7	9
8	6

Tabella n. 3 – Pesatura e numero strutture fasce per le/i Dirigenti dei Servizi

Fasce di criticità omogenea per Dirigenti di Servizio	Numero Strutture
1	2
2	27
3	8
4	5

Nel perseguimento degli obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità portati avanti con quanto già realizzato, l'Amministrazione proseguirà l'implementazione e la revisione dei sistemi e metodologie in uso per la pesatura e valutazione delle posizioni apicali dell'Ente ed il monitoraggio della struttura organizzativa, affinché possa essere adeguata di volta in volta al fine di rispondere concretamente ad un modello dinamico e flessibile, che si adatti ai programmi, agli obiettivi e alle esigenze funzionali dell'Ente, in ragione delle sue finalità generali, prendendo atto anche delle intervenute modifiche normative.

A tal fine, l'Amministrazione ha avviato ed intende proseguire con il riassetto organizzativo dell'Ente, finalizzato a rendere la macchina amministrativa comunale più funzionale alle esigenze dell'Ente nonché a garantire una maggiore e migliore supervisione, coordinamento e presidio di progetti, attività e interventi straordinari oltre che strategici per lo sviluppo e cura della città.

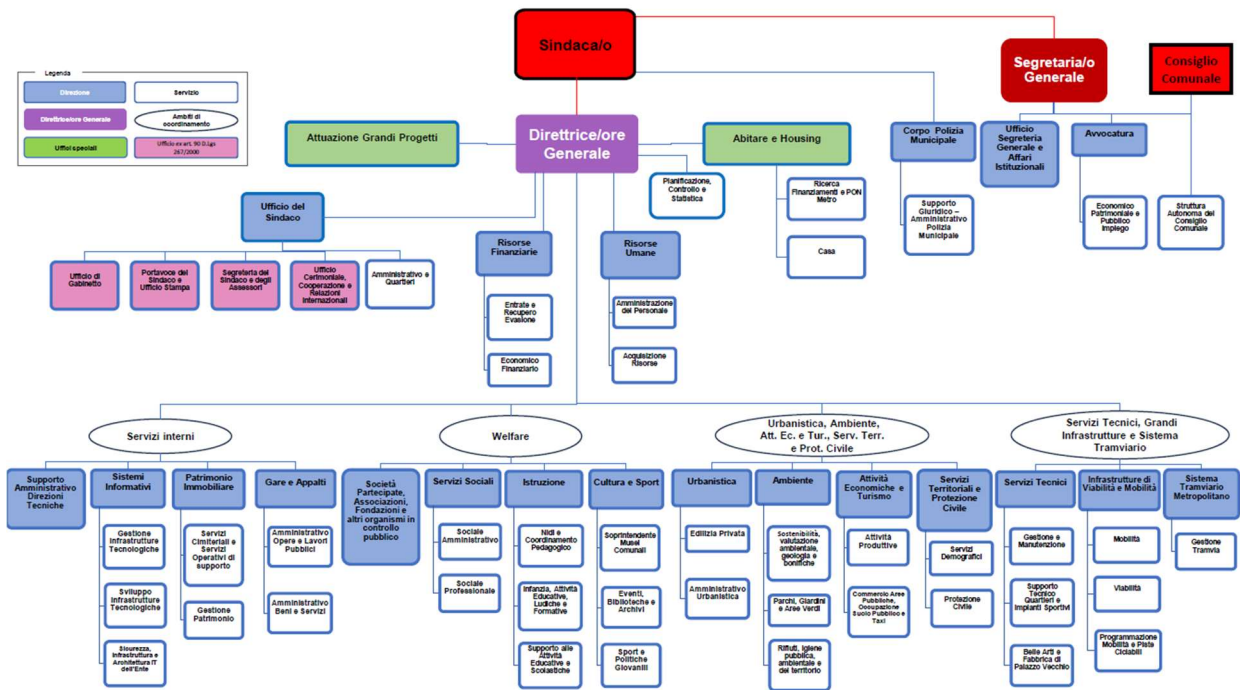
A seguito della definizione della nuova struttura organizzativa si è proceduto alla revisione dell'assetto delle Elevate Qualificazioni (di seguito EQ) al fine di riallineare la struttura sub dirigenziale alle modifiche organizzative intervenute. La definizione del nuovo assetto delle EQ, che consta di 168 posizioni, ha visto l'istituzione, la soppressione, la modifica e l'accorpamento di alcune EQ in modo da continuare a garantire l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei processi e servizi erogati. Contestualmente alla definizione del nuovo assetto è stata avviata la procedura per il conferimento degli incarichi di EQ con durata per la maggior parte degli stessi sino al 17/04/2026, salvo proroga, al fine di verificare l'effettiva funzionalità rispetto alla nuova struttura organizzativa e agli obiettivi strategici.

Si procederà ad avviare le attività propedeutiche ad assicurare la dovuta continuità dell'azione amministrativa verificando al contempo la funzionalità del vigente assetto rispetto alle attività/funzioni da esplicare e agli obiettivi da perseguire e provvedendo al conseguente conferimento degli incarichi di EQ.

Inoltre, il nuovo CCNL comparto funzioni locali 2022-2024 del 23/02/2026 ha previsto per le EQ un incremento dell'importo massimo della retribuzione di posizione (da € 15.000,00 a € 22.000,00).

Di seguito si presenta il modello organizzato dell'Ente (macro struttura) al 31/12/2025.

Figura n. 1– Organigramma dell'Ente e rappresentazione



Rispetto all'organigramma sopra riportato si specifica che con deliberazione della Giunta comunale n. 577/2025 è stata approvata la modifica della struttura organizzativa con decorrenza dal 1/1/2026. Con la suddetta deliberazione, in considerazione di quanto agito nel corso del primo anno di mandato, si è proceduto, anche in ragione delle evoluzioni nel frattempo intervenute nella realizzazione degli interventi e dei progetti dell'Amministrazione comunale e nella tenuta delle relazioni con i soggetti istituzionali coinvolti:

- all'istituzione di uno specifico centro di responsabilità presso l'Ufficio del Sindaco, denominato Servizio Comunicazione, al quale ricondurre le competenze afferenti alla comunicazione istituzionale, nell'ottica di una visione coordinata e unitaria dell'identità dell'Amministrazione, al fine di sviluppare un sistema comunicativo, di ascolto e partecipazione adeguato ai moderni canali informativi, per la creazione, lo scambio e la condivisione dei messaggi informativi e valoriali sia con i soggetti interni all'Ente ma anche e soprattutto con la cittadinanza;
- alla riattualizzazione dei progetti strategici, posti sotto il coordinamento della Direzione Generale e demandati alla responsabilità della Direzione Ufficio Speciale Attuazione Grandi Progetti;

- alla riallocazione, sotto la Direzione Servizi Territoriali e Protezione Civile, delle competenze afferenti all'attuale Centro di responsabilità denominato Servizio Servizi Demografici che, nell'ottica di razionalizzazione efficienza ed economicità della struttura, è stato soppresso.

Tenuto conto 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.

L'espletamento delle funzioni di cui all'art. 97 del TUEL sono assicurate in convenzione con la Città Metropolitana attraverso l'individuazione di una/n Segretaria/o Generale di cui al Decreto del Sindaco Metropolitan n. 17 del 22/08/2025.

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, sono state oggetto di revisione organizzativa.

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

La tabella n. 4 offre una rappresentazione dei diversi livelli di articolazione delle strutture organizzative dirigenziali, di supporto agli organi di direzione politica ed elevate qualificazioni:

Tabella n. 4 – Rappresentazione dei diversi livelli di articolazione delle strutture organizzative e delle strutture di supporto agli organi di direzione politica

Strutture	Numero strutture al 31.12.2025 (confermato anche a seguito della modifica della macrostruttura di cui alla DGC n. 577/2025) coerenti con l'organigramma sopra riportato di cui alla Figura 1
Direzioni (compreso Direzione Generale)	22
Servizi	42
Uffici Speciali (di livello dirizionale)	2
Strutture di supporto agli organi politici	4
<b>Totale</b>	<b>70</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:

**La/II Direttrice/ore della Direzione:** coordina e organizza l'attività di competenza della sua Direzione e determina con le/i Dirigenti di Servizio interessate/i l'attuazione dei piani, programmi, progetti, obiettivi e direttive definite dalla Giunta e dalla/l Sindaca/o, 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 le/gli incaricate/i delle posizioni.

**La/II Dirigente di Servizio:** è titolare di autonome risorse finanziarie e strumentali; gestisce il personale destinato dalla/l Direttrice/ore di riferimento organizzandolo in funzione delle attività da svolgere, per dare attuazione agli obiettivi agli stessi attribuiti nel rispetto delle direttive impartite dalla/l medesima/o Direttrice/ore. Partecipa al processo di definizione dei documenti di programmazione strategica e operativa attraverso proposte alla/l Direttrice/ore di riferimento, e collabora con la/o stessa/o 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 –, la/il dirigente incaricata/o della suddetta struttura esercita le specifiche competenze ascritte alla/l direttrice/ore, secondo quanto previsto dal ROUS o da altri atti e documenti dell'Ente.

**L'incaricata/o di Elevata Qualificazione:** è titolare delle responsabilità, anche di unità organizzative, ascritte alla declaratoria della posizione. Alle Posizioni di Elevata Qualificazione possono essere delegate alcune delle competenze proprie delle funzioni dirigenziali secondo quanto previsto dal ROUS. In particolare, possono essere anche delegate funzioni con attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna.

L'attuale sistema di graduazione delle EQ del Comune di Firenze si basa su un metodo orientato a determinare il valore finale della posizione in forma numerica, indiretta ed oggettiva sulla base dell'analisi e valutazione dei seguenti fattori: professionalità necessaria, ovvero l'insieme delle competenze sia tecnico professionali sia trasversali e capacità richieste per sostenere il ruolo; responsabilità, tesa a delineare l'ambito di autonomia gestionale della posizione in relazione alle risorse governate; con valorizzazione dell'istituto della delega con il conferimento di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna complessità direzionale, funzionale a tratteggiare le caratteristiche del processo decisionale e delle attività gestite; strategicità, ovvero il contributo richiesto alla posizione in ordine alla attuazione del programma della/l Sindaca/o ed al contributo in termini di innovazione e modernizzazione del funzionamento complessivo della macrostruttura organizzativa e del suo sistema di relazioni. Nella tabella n. 5 si riporta la diversa graduazione delle Elevate Qualificazioni al 31/12/2025.

Tabella n. 5 – Graduatoria delle Elevate Qualificazioni e numero posizioni per graduazione

Graduatoria delle Elevate Qualificazioni	Numero
A	6
B	50
C	87
D	25

## 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** delle/i lavoratrici/ori che vi operano all'interno.

Il CCNL Funzioni Locali 2019-2021 e il Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 22 /07/2022 relativo alla "Definizione di linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche", hanno dato la spinta per l'avvio di un percorso di aggiornamento dei profili professionali dell'Ente.

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.

Sulla base di quanto sopra riportato, sono state approvate le declaratorie aggiornate dei profili professionali del comparto, individuando quelli per i quali è richiesta l'abilitazione professionale come requisito di accesso, e si procederà con la definizione delle declaratorie per i nuovi profili istituiti, relativi alla gestione dei processi di dell'informazione, e dei profili di supporto agli organi politici. Si prevede, inoltre, di effettuare una ricognizione per i profili ad esaurimento per verificarne l'effettiva sussistenza all'interno dell'organico comunale.

Il nuovo sistema dei profili professionali mira a fornire un supporto concreto alle procedure di reclutamento dall'esterno e ai percorsi di crescita professionale del personale in servizio.

A tal fine, l'Amministrazione intende assicurare il costante aggiornamento del sistema dei profili professionali, in modo da garantirne la conformità con le evoluzioni al quadro normativo e con il nuovo CCNL 2022-2024 e la coerenza con lo sviluppo delle competenze richieste dall'organizzazione del lavoro.

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.

L'Amministrazione sta procedendo alla definizione di un profilo dirigenziale ad ampio spettro, che sarà successivamente definito in modo puntuale nel corso delle procedure di reclutamento, sulla base delle specifiche esigenze sia in termini di mansioni e macrofunzioni, sia con riferimento alle competenze tecniche e trasversali richieste.

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

### **3.2 Organizzazione del lavoro agile**

## Premessa

Nel corso del 2025 il lavoro a distanza è stato attuato secondo la regolamentazione e le misure organizzative in vigore e sviluppato in linea con le previsioni e le direttrici delineate dal precedente PIAO. A partire dal mese di maggio è stata disposta l'apertura in via continuativa della piattaforma Interpello per la presentazione delle nuove domande di lavoro agile da parte del personale in possesso dei requisiti, mentre per quanto riguarda il lavoro da remoto nella forma del telelavoro domiciliare, è stata avviata e conclusa una nuova procedura per la copertura delle postazioni disponibili,<sup>1</sup> a seguito della quale tutto il personale ammesso nella graduatoria definitiva ha potuto stipulare un accordo di telelavoro.

Nella seconda metà dell'anno, come previsto dai documenti di programmazione dell'Ente, è stato avviato e concluso un percorso di sostanziale revisione del quadro regolatorio e applicativo del lavoro a distanza nel Comune di Firenze, i cui tratti essenziali sono riepilogati nel seguente capitolo. Con Deliberazione n. 416 del 28/10/2025 la Giunta Comunale ha infatti approvato il nuovo *Regolamento sul lavoro a distanza per il personale del comparto* (d'ora in poi *Regolamento del comparto*) e il nuovo *Regolamento sul lavoro agile per il personale dirigenziale* (d'ora in poi *Regolamento della dirigenza*), disponendone l'efficacia dal 01/02/2026.

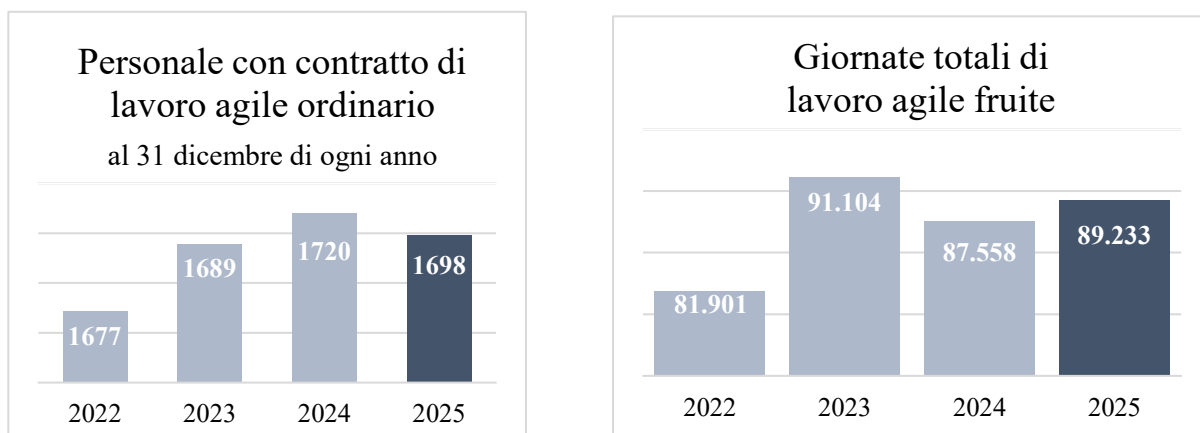
Quale necessario contributo per comprendere la strategia di utilizzo e lo stato di avanzamento del lavoro agile all'interno dell'organizzazione prima dell'entrata in vigore della nuova disciplina, di seguito si riportano alcuni dati relativi al suo impiego effettivo nel 2025, con alcune serie storiche.<sup>2</sup> Nei capitoli successivi, invece, si illustrano gli aspetti chiave della nuova strategia generale di organizzazione del lavoro a distanza (lavoro agile e telelavoro), con evidenziazione dei ruoli delle parti interessate, del quadro generale delle regole, delle condizioni abilitanti e degli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati e degli impatti conseguiti.

---

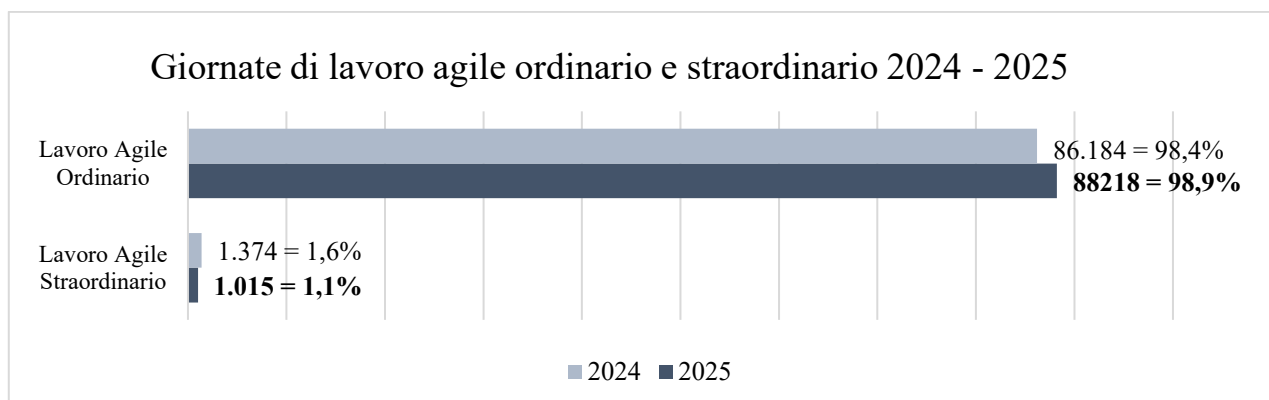
<sup>1</sup> DD n. 96 del 10/10/2025.

<sup>2</sup> Ulteriori indicatori sullo sviluppo del lavoro agile sono presenti nel Capitolo 4 della presente Sottosezione, relativa agli strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati conseguiti.

Il grafico successivo a sinistra confronta il numero del personale in lavoro agile alla fine di ogni anno nell'ultimo quadriennio, mentre a destra si riporta il confronto del totale delle giornate di lavoro agile fruite negli stessi periodi.

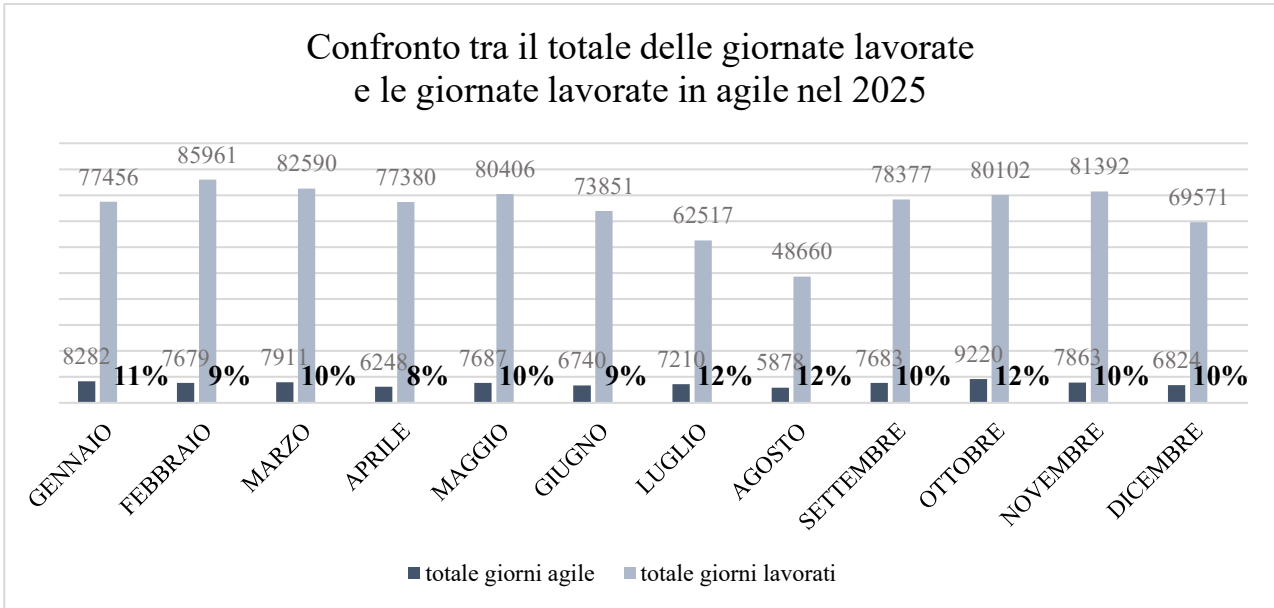


I grafici in basso rappresentano la ripartizione delle giornate divise per tipologia di lavoro agile, ordinario e straordinario, che nell'ultimo anno ha sostanzialmente seguito il trend del 2024<sup>3</sup>, e il confronto mensile tra il totale delle giornate lavorate e quelle lavorate in agile, con la relativa percentuale, che si assesta in media intorno al 10%, con incrementi nei mesi estivi.

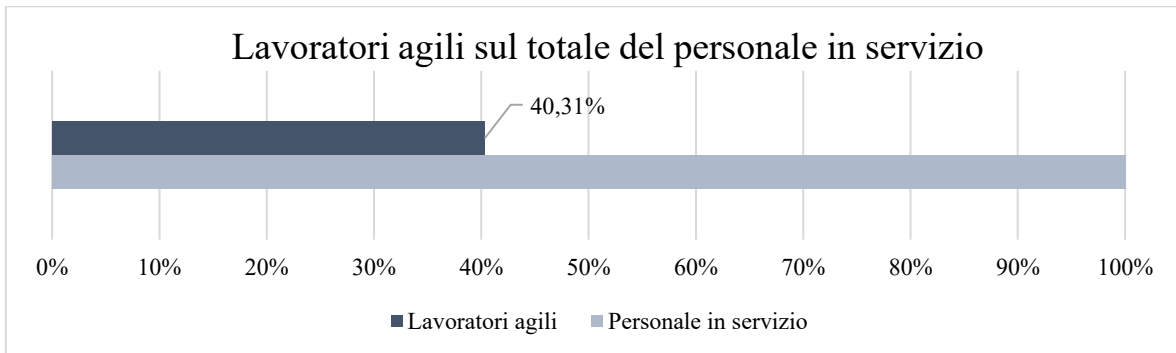


<sup>3</sup> Le giornate di lavoro agile ordinario comprendono l'utilizzo effettivo del plafond (5 giorni annuali), mentre le giornate di lavoro agile straordinario comprendono le varie fattispecie declinate nell'art. 7 del Regolamento sul lavoro a distanza (eventi calamitosi o di carattere straordinario, esigenze organizzative dell'Amministrazione, esigenze personali della/del dipendente). Tutte queste fattispecie, si ricorda, sono riconducibili alla regolamentazione in vigore fino al 31/01/2026.

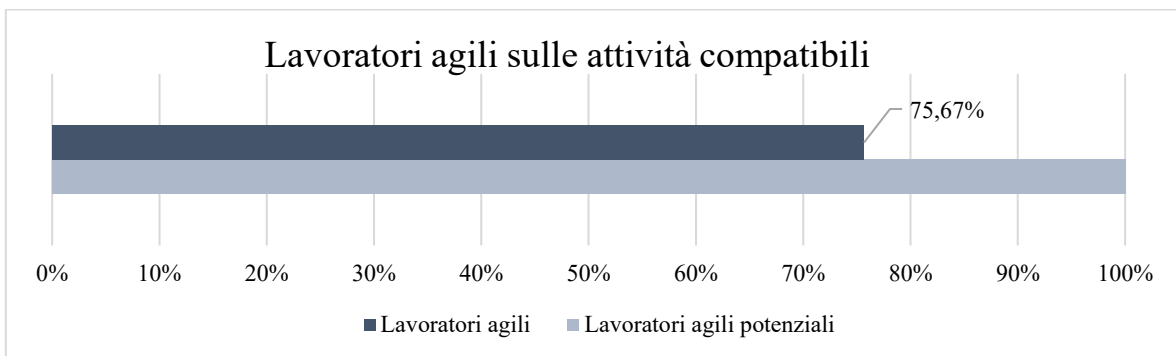
### Confronto tra il totale delle giornate lavorate e le giornate lavorate in agile nel 2025



Nei grafici sottostanti, invece, è evidenziata la percentuale del personale con accordo di lavoro agile in corso al 31/12/2025, rispetto al personale in servizio e rispetto ai lavoratori agili potenziali (profili compatibili o parzialmente compatibili) alla stessa data.



*La percentuale è calcolata sul totale dei dipendenti in servizio comprensivo del personale dirigenziale, incluso il tempo determinato, al 31/12/2025*



*La percentuale è calcolata sulla somma dei dipendenti con profilo compatibile o parzialmente compatibile, comprensiva del personale dirigenziale, al 31/12/2025*

## 1. 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 e approva i testi regolamentari.

Il fondamentale ruolo di guida nel processo di ristrutturazione dell'organizzazione del lavoro è svolto dal personale dirigenziale, in particolare dalle/dai Direttrici/ori, attraverso l'individuazione delle attività che possono essere svolte nelle diverse forme del lavoro a distanza, il loro monitoraggio (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 **Direttrice Generale**, che definisce la procedura di accesso, la durata massima degli accordi e le eventuali ulteriori indicazioni di gestione per il lavoro agile e per il 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 a tutto il personale (formazione, campagna di informazione/comunicazione);
- la/il **Responsabile della Transizione Digitale** presidia la transizione alla modalità operativa digitale 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, quali:

- le **parti sociali** che, secondo quanto previsto dal CCNL relativo al personale del Comparto Funzioni Locali triennio 2022-2024 (d'ora in poi *CCNL comparto*) e dal CCNL relativo al personale dirigenziale dell'Area Funzioni Locali triennio 2022-2024 (d'ora in poi *CCNL dirigenza*), sottoscritti in data 23/02/2026, svolgono una funzione partecipativa su temi centrali tramite il modello di relazione sindacale del confronto e, grazie alle ultime novità introdotte dalla recente tornata contrattuale, anche attraverso la contrattazione integrativa, alla

quale sono demandate la definizione di criteri di priorità per l'accesso al lavoro a distanza, fermi restando quelli stabiliti dalla normativa in materia, e l'individuazione dei casi in cui è possibile estendere il numero delle giornate di prestazione rese in tale modalità;

- prestazione rese in modalità agile o da remoto; definisce attraverso la quale può essere previsto un numero maggiore di giornate in modalità agile rispetto al resto del personale;
- il **Comitato unico di garanzia (CUG)**, che ha ruolo collaborativo, consultivo 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 organizzativa, fornendo indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli stessi.

Alla luce delle linee di indirizzo per la cura dei luoghi di lavoro e per il benessere organizzativo del personale del Comune di Firenze già indicate dalla Giunta Comunale, approvate con Deliberazione n. 48 del 11/02/2025, e delle ulteriori direttrici previste dal precedente PIAO, nell'arco del 2025 il **quadro regolamentare del lavoro a distanza** è stato dunque sostanzialmente rivisitato, accogliendo anche le esigenze emerse dall'esperienza applicativa e dal confronto con le parti sociali e il CUG.

Le principali novità rispetto all'assetto regolamentare precedentemente vigente riguardano, in particolare, per il personale del comparto:

- la declinazione del lavoro agile nelle seguenti quattro fattispecie: *Lavoro agile ordinario*, *Lavoro agile formativo*, *Lavoro agile per esigenze di carattere eccezionale* e *Lavoro agile straordinario*;
- il superamento del paradigma dell'accesso al *Lavoro agile ordinario* sulla base del profilo professionale prevedendo, in via ordinaria, il riconoscimento di due giornate a settimana, di cui una comune a tutto l'Ente (il venerdì), per il personale che svolge mansioni compatibili, salve le limitazioni e le eccezioni inerenti la valutazione sulla compatibilità delle mansioni assegnate al personale interessato, di competenza delle/dei singole/i Direttrici/ori, e talune specifiche categorie di personale (artt. 5, comma 4, e 9, comma 1, del nuovo Regolamento del comparto).
- introduzione del *Lavoro agile formativo* per consentire a tutto il personale, anche se adibito a mansioni incompatibili con il Lavoro agile ordinario, di svolgere la formazione obbligatoria a distanza in modo da favorire, incentivare e agevolare l'aggiornamento continuo del personale, nel quadro dei più recenti indirizzi in materia. Tale fattispecie è rappresentata da un plafond di sette (7) giornate lavorative di sei (6) ore per anno solare e fruibile da tutti i lavoratori agili esclusivamente per lo svolgimento di attività formative a distanza;

- introduzione del *Lavoro agile eccezionale*, con possibilità di autorizzare giornate aggiuntive di lavoro agile in caso di Allerta Meteo Rossa che coinvolga il Comune di Firenze, o anche in presenza di altra emergenza che preveda l'apertura di un COC (Centro Operativo Comunale di protezione civile), a seguito di ordinanza della/l Sindaca/o di chiusura delle sedi comunali, o per altri eventi di carattere eccezionale, o per particolari esigenze organizzative o per situazioni straordinarie afferenti alle singole Direzioni, anche al fine di migliorare il benessere lavorativo e l'efficienza delle attività e dei servizi;
- ampliamento del numero di giornate di *Lavoro agile straordinario*, fruibili anche in modo continuativo, pari a venti (20) giornate nell'arco dell'anno solare, per particolari esigenze personali di salute o di accudimento;
- la definizione del principio di prevalenza dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza del personale in lavoro agile ordinario, non considerando le assenze a qualsiasi titolo;
- l'ampliamento della fascia oraria di contattabilità, dalle 9:00-13:00 e, nelle giornate che prevedono l'orario pomeridiano, anche 14:30-17:00;
- il riconoscimento del buono pasto nelle giornate di lavoro agile c.d. lunghe in cui è prevista una fascia di contattabilità in orario pomeridiano;
- per quanto riguarda il Lavoro da remoto nella forma del telelavoro domiciliare, sono stati ampliati i criteri di priorità per l'accesso, includendo anche il personale che sia caregiver convivente con la persona assistita, ed è stata prevista la possibilità di valutare la riduzione o finanche l'esenzione totale dai rientri in sede in casi eccezionali legati a motivate e documentate esigenze di salute del personale oppure anche al verificarsi delle casistiche previste per il Lavoro agile eccezionale.

Considerate le specificità proprie del personale con qualifica dirigenziale, come emerge anche dalle disposizioni del CCNL dirigenza concernenti il lavoro agile, è stato approvato anche un distinto e autonomo *Regolamento sul lavoro agile per il personale dirigenziale*, il quale garantisce la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del suddetto personale e, al tempo stesso, il presidio delle funzioni e dei servizi di competenza.

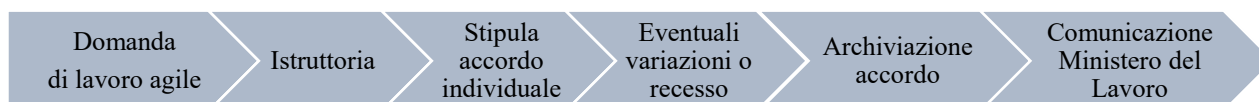
La disciplina è stata completata con le Direttive della Direttrice Generale, che definiscono le procedure di accesso al lavoro agile (comparto e dirigenza) e al telelavoro domiciliare<sup>4</sup>, e con le disposizioni operative sull'applicazione e la gestione delle varie fattispecie del lavoro agile elaborate e messe a disposizione del personale a cura della Direzione Risorse Umane.

---

<sup>4</sup> Direttive n. 486503 e n. 486551 del 22/12/2025 e Direttiva n. 40198 del 28/01/2026.

Nel rispetto del principio sancito sia dal Codice dell'Amministrazione Digitale<sup>5</sup> sia dalla legge sul procedimento amministrativo<sup>6</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 creata appositamente per il Comune di Firenze dalla Direzione Sistemi Informativi.

La **piattaforma “Interpello”**, permette di gestire, in modo completamente digitalizzato, la presentazione delle domande di accesso al lavoro agile, l'istruttoria da parte delle/dei Direttrici/ori e loro delegate/i, la formazione degli accordi e la loro proroga, l'archiviazione degli accordi individuali e delle variazioni sul fascicolo documentale del personale dipendente, le variazioni massive, quelle ai singoli accordi individuali e i recessi, fornendo anche un valido supporto per la fase delle comunicazioni obbligatorie al Ministero del Lavoro. Attraverso l'interazione della piattaforma Interpello con il sistema LARA, anch'esso sviluppato dalla Direzione Sistemi Informativi, anche la rendicontazione dell'attività lavorativa svolta in lavoro agile è ormai completamente digitalizzata.



Considerate le importanti novità introdotte dalla nuova disciplina del lavoro agile, a seguito dell'approvazione della nuova regolamentazione si è reso necessario un imponente intervento di ristrutturazione e riallineamento degli applicativi informatici di gestione degli accordi di lavoro agile (Interpello e LARA), con particolare riguardo:

- alla creazione di due diversi iter di manifestazione di interesse, alternativi e distinti tra loro, per la sottoscrizione di un accordo di lavoro agile ordinario o formativo, i quali consentono, al verificarsi delle relative condizioni e autorizzazioni, di usufruire anche delle fattispecie del Lavoro agile per esigenze di carattere eccezionale e del Lavoro agile straordinario, senza necessità di stipulare accordi cartacei ad hoc;
- all'allargamento della base di accesso al lavoro agile ordinario (non più legata al profilo professionale ma alla valutazione in fase istruttoria della compatibilità delle mansioni assegnate alla/al singola/o richiedente);
- alla semplificazione e all'allineamento del contenuto dei nuovi accordi individuali.

---

<sup>5</sup> L'art. 12 del CAD eleva la modalità digitale a modalità ordinaria nell'organizzazione di qualsiasi processo/attività. Il comma 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>6</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”*.

A compimento del processo di digitalizzazione di tutti gli accordi di lavoro agile nell'Ente, come previsto dai documenti di programmazione, nel 2025 è stata inoltre realizzata di pari passo un'ulteriore implementazione della piattaforma che, in linea con il nuovo Regolamento della dirigenza, ha incluso anche tutto l'iter di gestione degli accordi del personale dirigenziale.

**Ulteriori interventi di sviluppo di applicativi aziendali** da attuare nel 2026 riguardano la fruizione dei corsi per il personale titolare di un accordo di Lavoro agile formativo, per il quale è previsto l'impiego della dotazione tecnologica propria e personale della/del dipendente, nel rispetto delle misure di sicurezza informatica previste dal *Vademecum sull'accesso e l'utilizzo delle risorse informatiche* dell'Ente, e l'erogazione della formazione obbligatoria per i lavoratori agili. In ordine al primo punto, è stata predisposta un'apposita pagina sulla rete civica contenente l'elenco dei collegamenti per l'accesso ai corsi dall'esterno, da utilizzare anche nelle casistiche sottese all'istituto del Lavoro agile eccezionale. Tale soluzione offre al momento una valida opportunità, nelle more del dispiegamento di un nuovo applicativo del Comune di Firenze per la fruizione e la rendicontazione della formazione a distanza: una sorta di piattaforma "contenitore" che andrà ad includere, in un primo momento, le pillole formative per le/i nuove/i lavoratrici/ori agili e per le/i neoassunte/i, che ad oggi sono state somministrate alle/i discenti attraverso una piattaforma di proprietà di una agenzia formativa esterna, e, successivamente, i corsi da svolgere in Lavoro agile formativo anche in caso di emergenza.

Per quanto riguarda il **lavoro da remoto nella forma del telelavoro domiciliare**, in continuità con quanto già attuato, anche nel 2026 tale modalità organizzativa troverà piena applicazione quale misura rivolta prioritariamente al personale che si trovi in condizioni di particolare difficoltà personale, sulla base di criteri di priorità previamente definiti, anche mediante il confronto con le organizzazioni sindacali, in coerenza con l'approvazione del nuovo Regolamento del comparto.

Conclusa la fase di sperimentazione iniziale dell'istituto, iniziata dal 2022, e tenuto conto degli esiti del monitoraggio svolto nel corso degli anni di applicazione della misura, l'Amministrazione ha provveduto alla predisposizione di un nuovo Avviso,<sup>7</sup> improntato alla razionalizzazione, semplificazione e snellimento delle procedure, ove possibile. Inoltre, nell'ottica di un progressivo rafforzamento dei processi di innovazione organizzativa e digitale, l'Amministrazione intende procedere alla completa digitalizzazione della procedura di gestione del telelavoro; a tal fine, in collaborazione con la Direzione Sistemi Informativi, è prevista l'implementazione di una nuova piattaforma dedicata.

---

<sup>7</sup> DD n. 505 del 29/01/2026.

## 2. 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 4).

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 amministrazione 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/dati su spazio 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 informatico da cui si utilizza (fatti salvi i necessari controlli di sicurezza informatica posti in essere). Il passo successivo è quello di dotare, progressivamente, delle stesse caratteristiche anche i software gestionali applicativi utilizzati negli uffici dell’Amministrazione a partire dagli asset applicativi inclusi nel progetto della Misura 1.2 del PNRR

recante, appunto, “Abilitazione al Cloud della PA” e in corso di conclusione proprio nei primi mesi del 2026.

Quindi, la fornitura della dotazione tecnologica e l’adeguamento delle infrastrutture digitali sono elementi centrali anche nella disciplina del telelavoro domiciliare. Il Regolamento del comparto 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 all’impegno continuo, compatibilmente con le dotazioni di bilancio, sulla fornitura e sull’adeguamento della dotazione tecnologica del personale (notebook, docking station, monitor aggiuntivo, tastiera esterna, ecc.)<sup>8</sup> e sulle infrastrutture digitali<sup>9</sup>, particolare attenzione è stata posta al rafforzamento della sicurezza informatica. Dopo la conclusione di interventi cyber mirati nel biennio 2023-2024 realizzati con fondi PNRR, per il triennio 2025-2027 e tramite finanziamenti PN Metro Plus, si è previsto la realizzazione di due progetti biennali: il primo per l’ulteriore rafforzamento della postura sulla cybersicurezza e il recepimento della direttiva europea NIS2 e della Legge 90/2024 (“*Governance in sicurezza dei servizi digitali*”); il secondo per l’evoluzione tecnologica e il miglioramento dell’affidabilità delle infrastrutture digitali in uso (“*Potenziamento infrastrutture digitali*”). I servizi infrastrutturali in potenziamento e le policy di cybersecurity in corso di revisione e stesura, attività integrate quando necessario anche con fondi dell’Amministrazione, saranno indispensabili per portare avanti tutta una serie di interventi necessari a rendere il sistema informativo dell’Ente sempre più resiliente. Un importante intervento, sempre richiesto dalla recente normativa, impattante per il lavoro agile avviato nel corso del 2025 e che vede una progressiva applicazione a tutto il personale dipendente è l’adozione dell’autenticazione a più fattori (MFA), tramite l’impiego di app da installare sui dispositivi mobili, per incrementare la sicurezza nell’accesso alla piattaforma di collaborazione in cloud e garantire l’accesso rafforzato alle 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*”, la base delle politiche di sicurezza informatica da seguire anche per il lavoro da remoto, e il programma di formazione previsto sulla 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

---

<sup>8</sup> Nel 2025 i lavoratori agili ordinari dotati di notebook hanno raggiunto il 55% del totale.

<sup>9</sup> Tutto il personale in lavoro agile ordinario ha ormai attiva una sottoscrizione della piattaforma collaborativa cloud.

iniziate nel 2024 e continuate nel 2025 per i corsi a dirigenza e tecnici (personale della Direzione Sistemi Informativi, amministratori di sistema). Nel 2026, pertanto, proseguiranno le attività per erogare formazione mirata alle/i Responsabili di EQ e alle/i Referenti informatiche/i e, progressivamente negli anni a seguire, poter poi ampliare il bacino delle/i destinatari dei corsi a tutto il personale dell'Ente.

### **3. I percorsi formativi del personale**

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>10</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 le/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>11</sup> ha ribadito l'obbligatorietà per tutte le Amministrazioni della formazione in materia di lavoro agile<sup>12</sup>.

Per un'esposizione dettagliata delle strategie formative previste in tema di lavoro a distanza nel triennio, si rimanda alla Sottosezione 3.3.2 inerente le *Strategie formative del personale* del presente documento, in cui assume particolare rilevanza la formazione dedicata allo sviluppo delle competenze

---

<sup>10</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>11</sup> Direttiva 14/01/2025 “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”

<sup>12</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.*

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 prevede espressamente una fase preliminare di formazione sulle competenze minime necessarie allo svolgimento delle attività telelavorabili assegnate, ove si tratti di attività nuove per il personale, da completare e attestare prima della stipula dell'accordo e dell'avvio del telelavoro.

#### **4. 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 il personale, 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.

Fin dalle prime fasi dell'introduzione del lavoro agile nell'Ente, l'Amministrazione ha dunque 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".

Inoltre, a partire dal 2022 il Comune ha introdotto cinque nuovi **indicatori di impatto esterno del lavoro agile**, in coerenza e valorizzando gli obiettivi del modello di organizzazione del lavoro a distanza previsto nel nostro Ente. I cinque 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 del suo personale. A tal fine, viene calcolato il risparmio di tempo e di costi a vantaggio del personale in lavoro agile 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*, da ultimo approvato, risultano essere quelli di maggiore criticità presenti nell'agglomerato fiorentino<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Vedi *Piano di Azione Comunale (PAC) per la Qualità dell'Aria 2021 – 2024*, approvato con DCC n. 40 del 27/09/2021.

Attraverso l'aggiornamento periodico del SMVP, dunque, l'Amministrazione si propone di valutare lo stato di implementazione e gli effetti del lavoro agile rispetto agli obiettivi che questo si propone, determinandone la scala di sviluppo nel tempo. Nella tabella sottostante, si descrive quindi il trend dei valori raggiunti dagli indicatori sul lavoro agile negli ultimi anni.

INDICATORE	2021	2022	2023	2024	2025
Lavoratori agili effettivi sulle attività smartizzabili	60,47%	75,6%	72,80%	73,8%	75,7%
Spesa in supporti hardware e Infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	1.289.512,25 €	668.645,26 €	717.848,00 €	355.739,00 €	832.815,17 €
PC portatili per lavoro agile	38,24% (483/1263)	40% (637/1.592)	50,3% (847/1684)	51,9% (889/1710)	55,7% (932/1.674)
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)	99,6% (1.667 / 1.674)
Impatto sociale lavoro agile: Riduzione ore per commuting casa-lavoro	/	23,71 ore	50,48 ore	52,82 ore	56,06 ore
Impatto economico lavoro agile: Risparmio per riduzione commuting casa-lavoro con mezzo di trasporto privato	/	81,09 €	136,12 €	130,92 €	139,56 €
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	169,14 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	280,7 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	30,89 kg

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

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

## 1. Rappresentazione della consistenza di personale dipendente al 31.12.2025

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 2015-2025

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
2025	4161

Figura n. 1 – Rappresentazione andamento personale dipendente in servizio 2015-2025



Il trend positivo, anche se lieve, è dimostrato dal dato consolidato per personale dipendente in servizio al 31.12.2025 pari a 4161 unità, che registra un incremento rispetto al 2024.

Nella tabella n.2 sono riportati i contingenti di personale dipendente in servizio al 31.12.2025, 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 31.12.2025

AREA	N. Unità
Area operatori	56
Area operatori esperti	938
Area istruttori	1971
Area funzionari	1064
6° st	43
Dirigenti tempo indeterminato	40
<b>TOTALE</b>	<b>4112</b>
Area istruttori ex art. 90	3
Area funzionari ex art. 90	22
<b>TOTALE personale dipendente ex art. 90</b>	<b>25</b>

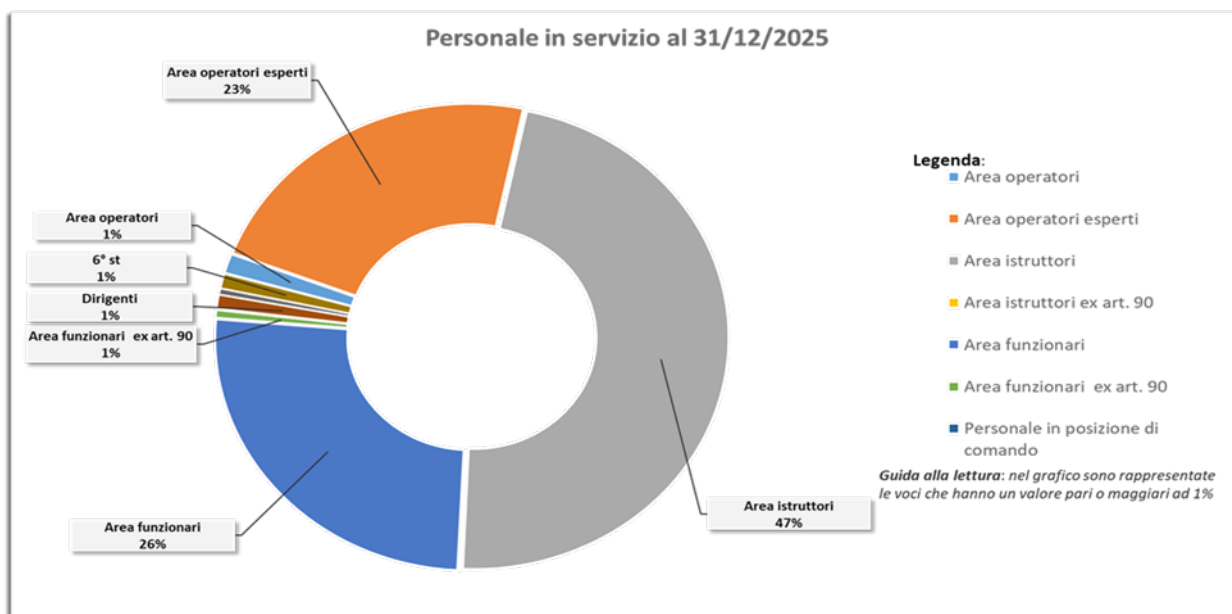
<b>Personale dipendente in posizione di comando</b>	<b>4</b>
segretaria generale	1
direttrice generale	1
dirigente ex art. 110 co.1	18
<b>TOTALE PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>4161</b>

Tabella n. 3 - Rappresentazione per profili

AREA	PROFILI PROFESSIONALI	TOTALE AL 31.12.2025
<b>OPERATORI</b>	OPERATORE DI SUPPORTO	56
	<b>TOTALE PERSONALE DIPENDENTE AREA OPERATORI</b>	<b>56</b>
<b>AREA OPERATORI ESPERTI</b>	OPERATORE ESPERTO AMBIENTALE (ad esaurimento)	54
	OPERATORE ESPERTO AMMINISTRATIVO	181
	OPERATORE ESPERTO AUTISTA	52
	OPERATORE ESPERTO AUTOVEICOLI (ad esaurimento)	2
	OPERATORE ESPERTO CIMITERIALE (ad esaurimento)	39
	OPERATORE ESPERTO CUCINIERE	29
	OPERATORE ESPERTO ELETTROTECNICO (ad esaurimento)	2
	OPERATORE ESPERTO NOTIFICATORE	6
	OPERATORE ESPERTO POLIVALENTE	63
	OPERATORE ESPERTO POLIVALENTE EDILE (ad esaurimento)	5
	OPERATORE ESPERTO SERVIZI CULTURALI	16
	OPERATORE ESPERTO SERVIZI EDUCATIVI a tempo pieno, a tempo parziale	247
	OPERATORE ESPERTO SERVIZI GENERALI a tempo pieno, a tempo parziale	194
	OPERATORE ESPERTO SOCIO ASSISTENZIALE	20
OPERATORE ESPERTO TECNICO	28	
<b>TOTALE PERSONALE DIPENDENTE AREA OPERATORI ESPERTI</b>	<b>938</b>	
<b>AREA ISTRUTTORI</b>	AGENTE POLIZIA MUNICIPALE	699
	EDUCATORE ASILO NIDO a tempo pieno, a tempo parziale 22 ore, a tempo parziale 18 ore (ad esaurimento)	246
	INSEGNANTE SCUOLA DELL'INFANZIA (ad esaurimento)	69
	ISTRUTTORE AGRARIO	7
	ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO a tempo pieno, a tempo parziale	693
	ISTRUTTORE CONTABILE	5
	ISTRUTTORE DI PROTEZIONE CIVILE	11
	ISTRUTTORE EDILE	186
	ISTRUTTORE INDUSTRIALE	17
	ISTRUTTORE INFORMATICO	37
	ISTRUTTORE TURISTICO (ad esaurimento)	1
	<b>TOTALE AREA ISTRUTTORI</b>	<b>1971</b>
<b>AREA FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE</b>	FUNZIONARIO ASSISTENTE SOCIALE	129
	FUNZIONARIO GEOLOGO	2
	FUNZIONARIO BIOLOGO (ad esaurimento)	1
	FUNZIONARIO STATISTICO	8
	FUNZIONARIO AMBIENTALE	11
	FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO	420
	FUNZIONARIO AVVOCATO	7
	FUNZIONARIO BIBLIOTECARIO	34
	FUNZIONARIO COORDINATORE PEDAGOGICO	16
	FUNZIONARIO CULTURALE	4
FUNZIONARIO CURATORE	2	

AREA	PROFILI PROFESSIONALI	TOTALE AL 31.12.2025
	FUNZIONARIO DISEGNATORE PROGETTISTA (ad esaurimento)	1
	FUNZIONARIO ECONOMICO FINANZIARIO	5
	FUNZIONARIO ECONOMICO STATISTICO (ad esaurimento)	1
	FUNZIONARIO EDUCATORE NIDI a tempo pieno, a tempo parziale 22 ore, a tempo parziale 18 ore	55
	FUNZIONARIO FORMAZIONE PROFESSIONALE (ad esaurimento)	1
	FUNZIONARIO IN COMUNICAZIONE PUBBLICA	2
	FUNZIONARIO INFORMATICO	20
	FUNZIONARIO POLIZIA MUNICIPALE	110
	FUNZIONARIO VICE ISPETTORE POLIZIA MUNICIAPALE (ad esaurimento)	39
	FUNZIONARIO PAESAGGISTA	3
	FUNZIONARIO PEDAGOGICO (ad esaurimento)	35
	FUNZIONARIO INSEGNANTE SCUOLA INFANZIA	17
	FUNZIONARIO TECNICO	140
	RESPONSABILE SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE (ad esaurimento)	1
	<b>TOTALE AREA FUNZIONARI DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE</b>	<b>1064</b>
<b>DIRIGENTI</b>	DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	14
	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)	18
	<b>TOTALE DIRIGENTI</b>	<b>58</b>
<b>Ex 6 St.</b>	INSEGNANTE SCUOLA MATERNA	<b>43</b>
<b>Personale dipendente supporto organi politici ex art. 90</b>		
<b>AREA ISTRUTTORI</b>	ISTRUTTORE SUPPORTO ORGANI POLITICI	2
	ISTRUTTORE SUPPORTO ORGANI POLITICI GIORNALISTA	1
<b>AREA FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE</b>	FUNZIONARIO SUPPORTO ORGANI POLITICI	15
	FUNZIONARIO ORGANI POLITICI GIORNALISTA	7
<b>TOTALE PERSONALE DIPENDENTE EX ART. 90</b>		<b>25</b>
<b>Personale dipendente comandato da altri Enti</b>		
<b>AREA ISTRUTTORI</b>	ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO	2
<b>AREA FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE</b>	FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO	1
	<b>DIRIGENTI</b>	1
<b>TOTALE PERSONALE DIPENDENTE COMANDATO DA ALTRI ENTI</b>		<b>4</b>
<b>Altro personale</b>		
	SEGRETARIA GENERALE	1
	DIRETTRICE GENERALE	1
<b>TOTALE ALTRO PERSONALE</b>		<b>2</b>
<b>TOTALE PERSONALE DIPENDENTE</b>		<b>4161</b>

Figura n. 2 - Contingenti di personale dipendente in servizio al 31.12.2025 e relativa incidenza percentuale



Nell'ambito del contingente innanzi indicato, per il 2025 n. 337 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 31.12.2025			TOTALE
	fino al 50%	tra il 51% e il 75%	dal 76% al 91,67%	
Area Operatori	1	1	3	5
Area Operatori Esperti	51	6	35	92
Area Istruttori	49	74	64	187
Area Funzionari Elevata Qualificazione	17	15	21	53
<b>TOTALE</b>	<b>118</b>	<b>96</b>	<b>123</b>	<b>337</b>

Tabella n. 5 – Personale dipendente per struttura organizzativa al 31.12.2025

DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE AL 31.12.2025
DIREZIONE GENERALE	DIRETTORE/DIRETTRICE	15

DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE AL 31.12.2025
	SERVIZIO PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E STATISTICA	21
	<b>TOTALE DIREZIONE GENERALE</b>	<b>36</b>
<b>UFFICIO SPECIALE ATTUAZIONE GRANDI PROGETTI</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	7
	<b>TOTALE UFFICIO SPECIALE ATTUAZIONE GRANDI PROGETTI</b>	<b>7</b>
<b>UFFICIO SPECIALE ABITARE E HOUSING</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	3
	SERVIZIO RICERCA FINANZIAMENTI E PON METRO	10
	SERVIZIO CASA	24
	<b>TOTALE UFFICIO SPECIALE ABITARE E HOUSING</b>	<b>37</b>
<b>DIREZIONE SOCIETA' PARTECIPATE, ASSOCIAZIONI, FONDAZIONI E ALTRI ORGANISMI IN CONTROLLO PUBBLICO</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	7
	<b>TOTALE DIREZIONE SOCIETA' PARTECIPATE, ASSOCIAZIONI, FONDAZIONI E ALTRI ORGANISMI IN CONTROLLO PUBBLICO</b>	<b>7</b>
<b>DIREZIONE SUPPORTO AMMINISTRATIVO DIREZIONI TECNICHE</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	91
	<b>TOTALE DIREZIONE SUPPORTO AMMINISTRATIVO DIREZIONI TECNICHE</b>	<b>91</b>
<b>DIREZIONE AVVOCATURA</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	11
	SERVIZIO ECONOMICO, PATRIMONIALE E PUBBLICO IMPIEGO	6
	<b>TOTALE DIREZIONE AVVOCATURA</b>	<b>17</b>
<b>DIREZIONE AMBIENTE</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	9
	SERVIZIO PARCHI GIARDINI ED AREE VERDI	108
	SERVIZIO RIFIUTI, IGIENE PUBBLICA, AMBIENTALE E DEL TERRITORIO	28
	SERVIZIO SOSTENIBILITA', VALUTAZIONE AMBIENTALE, GEOLOGIA E BONIFICHE	31
	<b>TOTALE DIREZIONE AMBIENTE</b>	<b>176</b>
<b>DIREZIONE ATTIVITA' ECONOMICHE E TURISMO</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	41
	SERVIZIO ATTIVITA' PRODUTTIVE	21
	SERVIZIO COMMERCIO AREE PUBBLICHE OCCUPAZIONE SUOLO PUBBLICO E TAXI	27
	<b>TOTALE DIREZIONE ATTIVITA' ECONOMICHE E TURISMO</b>	<b>89</b>
<b>DIREZIONE CORPO POLIZIA MUNICIPALE</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	791
	SERVIZIO SUPPORTO GIURIDICO AMMINISTRATIVO POLIZIA MUNICIPALE	142
	<b>TOTALE DIREZIONE CORPO POLIZIA MUNICIPALE</b>	<b>933</b>
<b>DIREZIONE CULTURA E SPORT</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	18
	SERVIZIO SOPRINTENDENTE MUSEI COMUNALI	21
	SERVIZIO EVENTI, BIBLIOTECHE, ARCHIVI	110
	SERVIZIO SPORT E POLITICHE GIOVANILI	64
	<b>TOTALE DIREZIONE CULTURA E SPORT</b>	<b>213</b>
<b>DIREZIONE GARE E APPALTI</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	7
	SERVIZIO AMMINISTRATIVO BENI E SERVIZI	31
	SERVIZIO AMMINISTRATIVO OPERE E LAVORI PUBBLICI	9
	<b>TOTALE DIREZIONE GARE E APPALTI</b>	<b>47</b>
<b>DIREZIONE INFRASTRUTTURE DI VIABILITA' E MOBILITA'</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	8
	SERVIZIO MOBILITA'	34
	SERVIZIO PROGRAMMAZIONE MOBILITA' E PISTE CICLABILI	27
	SERVIZIO VIABILITA'	46

DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE AL 31.12.2025
	<b>TOTALE DIREZIONE INFRASTRUTTURE DI VIABILITA' E MOBILITA'</b>	<b>115</b>
<b>DIREZIONE ISTRUZIONE</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	25
	SERVIZIO INFANZIA, ATTIVITA' EDUCATIVE, LUDICHE E FORMATIVE	313
	SERVIZIO NIDI E COORDINAMENTO PEDAGOGICO	582
	SERVIZIO SUPPORTO ALLE ATTIVITA' EDUCATIVE E SCOLASTICHE	37
	<b>TOTALE DIREZIONE ISTRUZIONE</b>	<b>957</b>
<b>DIREZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	18
	SERVIZIO GESTIONE PATRIMONIO	32
	SERVIZIO SERVIZI CIMITERIALI E SERVIZI OPERATIVI DI SUPPORTO	152
	<b>TOTALE DIREZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE</b>	<b>202</b>
<b>DIREZIONE RISORSE FINANZIARIE</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	17
	SERVIZIO ECONOMICO FINANZIARIO	29
	SERVIZIO ENTRATE E RECUPERO EVASIONE	43
	<b>TOTALE DIREZIONE RISORSE FINANZIARIE</b>	<b>89</b>
<b>DIREZIONE RISORSE UMANE</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	30
	SERVIZIO ACQUISIZIONE RISORSE	17
	SERVIZIO AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE	26
	<b>TOTALE DIREZIONE RISORSE UMANE</b>	<b>73</b>
<b>DIREZIONE SERVIZI SOCIALI</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	14
	SERVIZIO SOCIALE AMMINISTRATIVO	74
	SERVIZIO SOCIALE PROFESSIONALE	152
	<b>TOTALE DIREZIONE SERVIZI SOCIALI</b>	<b>240</b>
<b>DIREZIONE SERVIZI TECNICI</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	13
	SERVIZIO BELLE ARTI E FABBRICA DI PALAZZO VECCHIO	36
	SERVIZIO GESTIONE E MANUTENZIONE	59
	SERVIZIO SUPPORTO TECNICO QUARTIERI E IMPIANTI SPORTIVI	37
	<b>TOTALE DIREZIONE SERVIZI TECNICI</b>	<b>145</b>
<b>DIREZIONE SERVIZI TERRITORIALI E PROTEZIONE CIVILE</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	40
	SERVIZIO PROTEZIONE CIVILE	18
	SERVIZIO SERVIZI DEMOGRAFICI	90
	<b>TOTALE DIREZIONE SERVIZI TERRITORIALI E PROTEZIONE CIVILE</b>	<b>148</b>
<b>DIREZIONE SISTEMA TRAMVIARIO METROPOLITANO</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	17
	SERVIZIO GESTIONE TRAMVIA	17
	<b>TOTALE DIREZIONE SISTEMA TRAMVIARIO METROPOLITANO</b>	<b>34</b>
<b>DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	18
	SERVIZIO GESTIONE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE	17
	SERVIZIO SICUREZZA, INFRASTRUTTURA E ARCHITETTURA IT DELL'ENTE	27
	SERVIZIO SVILUPPO INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE	19
	<b>TOTALE DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI</b>	<b>81</b>
<b>DIREZIONE URBANISTICA</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE	16
	SERVIZIO AMMINISTRATIVO URBANISTICA	45
	SERVIZIO EDILIZIA PRIVATA	44
	<b>TOTALE DIREZIONE URBANISTICA</b>	<b>105</b>
	DIRETTORE/DIRETTRICE	32

DIREZIONE	SERVIZIO	TOTALE AL 31.12.2025
<b>DIREZIONE UFFICIO DEL SINDACO</b>	PORTAVOCE DEL SINDACO E UFFICIO STAMPA (ufficio art. 90)	13
	SEGRETERIA DEL SINDACO E DEGLI ASSESSORI E SUPPORTO ALLE RELAZIONI INTERNAZIONALI (ufficio art. 90)	36
	UFFICIO DI GABINETTO (ufficio art. 90)	8
	SERVIZIO AMMINISTRATIVO E QUARTIERI	88
	UFFICIO CERIMONIALE, COOPERAZIONE E RELAZIONI INTERNAZIONALI	9
	<b>TOTALE DIREZIONE UFFICIO DEL SINDACO</b>	<b>186</b>
<b>DIREZIONE UFFICIO SEGRETERIA GENERALE E AFFARI ISTITUZIONALI</b>	DIRETTORE/DIRETTRICE compreso Segretaria generale	45
	<b>TOTALE DIREZIONE UFFICIO SEGRETERIA GENERALE E AFFARI ISTITUZIONALI</b>	<b>45</b>
<b>STRUTTURA AUTONOMA DEL CONSIGLIO COMUNALE</b>	STRUTTURA AUTONOMA DEL CONSIGLIO COMUNALE	49
	<b>TOTALE STRUTTURA AUTONOMA DEL CONSIGLIO COMUNALE</b>	<b>49</b>
<b>FUORI STRUTTURA<sup>1</sup></b>	<b>FUORI STRUTTURA</b>	39
	<b>TOTALE FUORI STRUTTURA</b>	<b>39</b>
<b>TOTALE PERSONALE DIPENDENTE</b>		<b>4161</b>

Il rapporto tra Dirigenti, E.Q. e Personale dipendente calcolato al 31.12.2025 è il seguente: circa 71 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>.

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

<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.

nel bilancio 2026-2028, 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 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

---

<sup>3</sup> 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 ricognizione annuale (...) non possono effettuare assunzioni o instaurare rapporti di lavoro con qualunque tipologia di contratto pena la nullità degli atti posti in essere;

art. 19 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.

<sup>4</sup> 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*

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 2026-2028<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 2026-2028, 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

---

*relative ai primi tre titoli delle entrate del rendiconto dell'anno precedente a quello in cui viene prevista l'assunzione, considerate al netto del fondo crediti dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione.”*

5 Il 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 della performance ottima o eccellente (o giudizio corrispondente secondo il rispettivo ordinamento); condiziona il

(che restano disciplinate dal rispettivo quadro regolatorio). Nella suddetta direttiva si specifica che le amministrazioni devono valutare, nell'esercizio della propria discrezionalità amministrativa, da esplicitarsi 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 direttrici per le politiche occupazionali espresse nel presente PIAO;
- il trattenimento in servizio è subordinato all'acquisizione dei seguenti documenti:
  - o Per il personale del comparto e per il personale dirigenziale:
    - relazione della/dal Direttrice/ore della direzione di appartenenza per il personale del comparto e per la/il Dirigente; della/del Direttrice/ore con funzioni di coordinamento di ambito di appartenenza per la/il Direttrice/ore di Direzione senza funzioni di coordinamento di ambito; della Direttrice Generale per la/il Direttrice/ore con funzioni di coordinamento di ambito di appartenenza 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 Direttrice Generale al trattenimento in servizio del personale per la durata proposta.

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)...*"); a tal fine si richiama la declinazione di valutazione "*pienamente favorevole*" del Sistema Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ente.

---

trattenimento al consenso dell'interessato.

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 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 in conformità al parere della Funzione pubblica n. 77581 del 27/10/2025, sulla teorica capacità assunzionale determinata ai sensi dell'art. 33 del DL 34/2019.

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.

In coerenza con le linee programmatiche di Mandato<sup>9</sup> 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>

---

<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 2026–2028, approvato con DCC n.76/2025, 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».

ivi contenuto, le **direttrici delle politiche occupazionali** del triennio 2026-2028, possono ad oggi essere così sintetizzate:

Quanto al personale del Comparto:

1. 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.
2. 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.
3. Sostenere le attività dei Quartieri volte al dialogo e partecipazione dei cittadini, nonché al presidio territoriale e alla definizione e attuazione degli interventi di manutenzione.
4. Assicurare la copertura delle quote d'obbligo per il personale dipendente di cui alla Legge 68/99 con personale delle aree operatori e/o 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.
5. Garantire una quota significativa delle risorse necessarie nei profili dell'area amministrativa, per ottimizzare il livello di professionalità volte al presidio della programmazione, regolamentazione e controllo dei servizi comunali relativi alle linee prioritarie del programma di mandato.
6. Garantire la disponibilità adeguata di tecnici specializzati, a sostegno degli interventi per la mobilità pubblica e sostenibile, dell'area urbanistica e dell'incremento e cura del verde urbano.
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. Assicurare lo svolgimento delle attività operative, in particolare nei servizi di trasporto scolastico, cimiteriali, ambientali e sportivi.
9. Potenziare il personale impiegato nell'ambito dei servizi sociali, per mantenere 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.
10. Confermare la destinazione 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 2019-2021*), consentite in fase di prima applicazione del nuovo ordinamento professionale e, comunque, entro il termine del 31 dicembre 2026 (come previsto

---

<sup>12</sup>-per le motivazioni espresse dalla Direttrice 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.

dall'art. 12 co. 1 del CCNL relativo al personale del comparto Funzioni Locali triennio 2022-2024 del 23.02.2026 (d'ora in poi CCNL comparto 2022-2024), 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 2019-2021), 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 2026.

11. 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.

12. Dare corso, attraverso procedure interne rivolte a dipendenti in possesso dei requisiti prescritti, all'individuazione di specifiche professionalità occorrenti all'Amministrazione, tra le quali una unità di personale da inquadrare nel Profilo Funzionario Avvocato.

Quanto alla dirigenza: 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>.

Quanto alle modalità di reclutamento:

1. 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>.

---

<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 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 quinquies 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

2. Privilegiare, rispetto alle procedure di reclutamento ordinario, per i profili professionali contemplati per l'annualità 2026, 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 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.

3. 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.

4. 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);

---

*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".*

- 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.

Le strategie di reclutamento sono orientate ad ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini nonché il valore pubblico, e sono strettamente coordinate con le scelte macro-organizzative inserite nel DUP e le linee di indirizzo per le assunzioni sia di personale dipendente a tempo indeterminato sia di personale a tempo determinato.

In questo contesto il Comune intende valorizzare anche l'istituto della **mobilità interna**, come modalità ordinaria di gestione del personale dipendente. Il dipendente può essere destinato ad altra struttura organizzativa diversa da quella di assegnazione nel rispetto del principio dell'equivalenza delle mansioni ascrivibili all'area di appartenenza. La procedura è disciplinata nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi (art.3 quater), che distingue la mobilità su domanda del dipendente per motivazioni personali da quella per esigenze organizzative, ed è gestita tramite piattaforma informatica.

Si specifica che con la modalità di reclutamento "**assunzione dall'esterno**" si intende il ricorso a graduatorie derivanti da proprie procedure selettive/concorsuali o allo scorrimento di graduatorie di altri Enti che ne consentano l'utilizzo. In alternativa, anche in aggiunta alle quote percentuali prescritte dal comma 2 bis dell'art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001, sarà possibile anche ricorrere a bandi di **mobilità esterna** o al nuovo istituto introdotto dall'art. 36 del CCNL Area Funzioni Locali triennio 2019-2021 rubricato "*Personale utilizzato in convenzione*" che introduce l'istituto del convenzionamento.

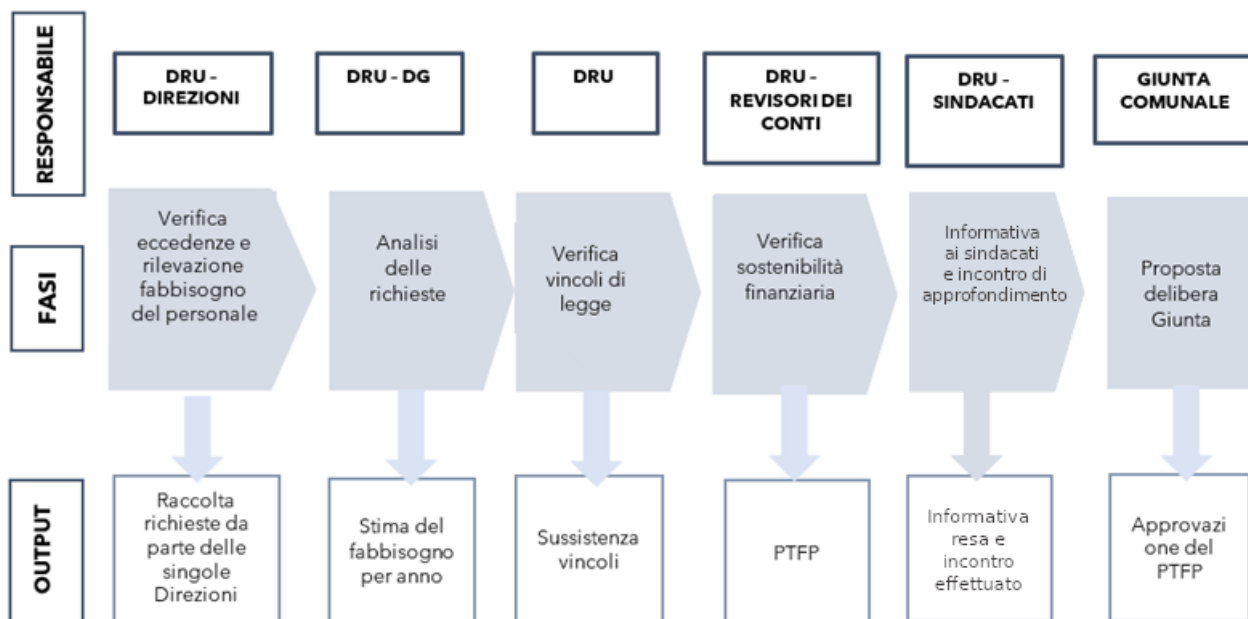
Le specifiche **modalità e tempistiche di reclutamento** saranno definite dalla Direzione Risorse Umane secondo le priorità individuate d'intesa con la Direttrice Generale, anche in considerazione delle novità normative o interpretative che dovessero intervenire, della costante verifica della disponibilità delle risorse finanziarie, della conferma della coerenza del piano con le disposizioni del DM alla luce dei dati del consuntivo 2025, 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, mediante l'applicazione degli istituti di **progressione di carriera** previsti dal CCNL Funzioni Locali 2022–2024 (art. 13), l'Amministrazione si riserva di definire ulteriori determinazioni in ordine alle progressioni a regime. Tali determinazioni saranno assunte a seguito della conclusione delle procedure di progressione in deroga attualmente in corso e dell'analisi dei relativi esiti, tenuto conto delle esigenze organizzative dell'Ente, delle situazioni di maggiore squilibrio nei servizi, sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo, nonché delle risorse disponibili. L'azione amministrativa sarà orientata al miglioramento del benessere organizzativo, nonché alla promozione di un trattamento equo e coerente, al fine di favorire il livello di soddisfazione del personale. In tale contesto, sarà oggetto di costante monitoraggio anche l'evoluzione della contrattazione collettiva nazionale, quale elemento di riferimento del quadro ordinamentale.

Di seguito si descrivono sinteticamente i principali passaggi della **metodologia** adottata per la definizione del PTFP 2026-2028 (Figura n. 3):

Figura n. 3 - Principali fasi per la definizione del PTFP 2026-2028



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

Vincolo	Riferimento normativo	Adempimento
1) Contenimento della spesa del personale rispetto al valore medio del triennio 2011/2013	Art. 1, commi 557 e successivi, Legge 27.12.2006, n. 296	Nota prot. n. 16654 del 15.01.2026 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 (31.10), nonché il termine di trenta giorni, dalla loro approvazione, per l'invio dei relativi dati alla banca dati delle amministrazioni pubbliche	Art. 9 comma 1- quinquies Decreto-legge 24.06.2016, n. 113  Artt. 151 e 227 del D. Lgs. n. 267/2000	Con Decreto del Ministro dell'Interno del 24 dicembre 2025, pubblicato nella <a href="#">Gazzetta Ufficiale n. 302 del 31 dicembre 2025</a> è stato disposto il differimento del termine per l'approvazione del bilancio di previsione 2026/2028 da parte degli enti locali al 28 febbraio 2026, ai sensi <a href="#">dell'art. 151, comma 1</a> , del TUEL.  La Deliberazione del Consiglio Comunale n. 76/2025 ha disposto "Documenti di programmazione 2026/2028: approvazione note di aggiornamento al DUP, bilancio finanziario, nota integrativa, piano triennale investimenti ed ulteriori allegati." Il bilancio è stato oggetto di trasmissione alla Banca Dati Amministrazioni Pubbliche con protocolli nn. 16154, 16156, 16158, 16742 e 16748 del 22.01.2026.  Con Deliberazione di Consiglio Comunale n. 26

Vincolo	Riferimento normativo	Adempimento
		<p>del 29.04.2025 è stato approvato il Rendiconto anno 2024, inoltrato a BDAP con prot. nn. 112441, 112443 e 111754 del 5/5/2025, 116241, 116236, 116240 e 116243 del 6/5/2025 e 118689 del 7/5/2025.</p> <p>Con Deliberazione di Consiglio Comunale n. 61 del 29.09.2025 è stato approvato, entro i termini previsti, il bilancio consolidato anno 2024. La relativa trasmissione alla Banca Dati Amministrazioni Pubbliche è avvenuta con protocolli nn. 212253 del 29.09.2025, 214365 e 214366 del 01.10.2025.</p>
<p>3) Piano Integrato Attività e Organizzazione – PIAO che ha assorbito i piani di cui al punto 5 e 6, il Piano della performance di cui all'art. 10 co. 1 lettera a) del D.Lgs. n.150/2009 e il Piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 108 del D.Lgs n. 267/2000.</p> <p>Inoltre, per gli Enti Locali, ai sensi dell'art. 169, comma 3bis, del Decreto Legislativo 28.08.2000, n. 267, il PEG è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con il documento unico di programmazione.</p>	<p>Art. 6 D.L. n. 80/2021</p> <p>DPR n. 81 del 24.06.2022</p> <p>Art. 169 D. Lgs n. 267/2000</p>	<p>Con Deliberazione di Giunta Comunale n. 89 del 14.03.2025, come da ultimo modificata con Deliberazione di Giunta Comunale n. 448 del 18.11.2025, è stato approvato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025- 2027, pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente e inviato al Dipartimento funzione Pubblica.</p> <p>Con Deliberazione di Giunta Comunale n. 1 del 14.01.2026 è stato approvato il Piano Esecutivo di Gestione 2026 – 2028.</p>
<p>4) Rilevazione annuale in tema di eccedenze di personale dipendente o di situazioni di soprannumerarietà, con esito negativo</p>	<p>Art. 33, comma 1, Decreto Legislativo 30.03.2001, n. 165</p>	<p>Comunicazioni agli atti della E.Q. Fabbisogno e Acquisizione Risorse (rilevazione avente scadenza 15.11.2025)</p>
<p>5) Approvazione del piano triennale dei fabbisogni di personale e sua comunicazione alla Banca Dati della Amministrazione Pubblica (BDAP),</p>	<p>Art. 39, comma 1, Legge 27.12.1997, n. 449; art. 6, Decreto Legislativo 30.03.2001, n.165 e art. 91 Decreto Legislativo 18.08.2000, n. 267; art. 6-ter comma 5 del D.lgs n. 165/2001</p>	<p>Il piano triennale del fabbisogno è confluito nel PIAO (D.G.C. n. 89 del 14.03.2025 come da ultimo modificata con Deliberazione di Giunta Comunale n. 448 del 18.11.2025). Il piano triennale è stato comunicato alla BDAP in data 08.04.2025 e da ultimo in data 04.12.2025, come da ricevute agli atti.</p>
<p>6) Approvazione del Piano Triennale delle Azioni Positive</p>	<p>Art. 48, comma 1, Decreto Legislativo 11.04. 2006, n. 198 e art. 6, comma 6, Decreto Legislativo 30.03. 2001, n. 165 -</p>	<p>Il piano triennale delle azioni positive è confluito nel PIAO (D.G.C. n. 89 del 14.03.2025 come da ultimo modificata con Deliberazione di Giunta Comunale n. 448 del 18.11.2025)</p>
<p>7) Attivazione della certificazione telematica dei crediti</p>	<p>art. 9, comma 3 bis, del D.L. 185/2008 come modificato dall'art. 27 comma 2 del D.L. n. 66/2014</p>	<p>Nota prot. 44404 dell'8.02.2017</p>
<p>8) Spazi finanziari concessi in attuazione delle intese e dei patti di solidarietà.</p>	<p>L. n. 232/2016 comma 508</p>	<p>L'Amministrazione non ha beneficiato di spazi finanziari concessi in attuazione di intese e patti di solidarietà, come da comunicazione della Direttrice della Direzione Servizi Finanziari, agli atti.</p>

#### - Verifica sostenibilità finanziaria

Il Dirigente del Servizio Amministrazione del Personale con apposita relazione prot. n. 19061 del 12.5.2025 ha attestato che il Comune di Firenze (rientrante nella fascia dei comuni tra 250.000 e 1.499.999 abitanti – art. 3 del DM 17.3.2020, d'ora in poi DM) si colloca al di sotto del valore soglia del 28,8% (tabella 1 dell'art. 4, comma 1 del DM) in quanto l'indicatore relativo all'ultimo consuntivo approvato (anno 2024) è pari al 22,19%, quindi ben al di sotto del valore soglia

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), sulla base dei dati di preconsuntivo, è pari al 23,22% per il 2025 quindi anch'esso al di sotto del parametro soglia indicato nel paragrafo precedente; il Comune di Firenze si colloca pertanto, anche nel 2025, nella fascia c.d. "virtuosa", cui è applicabile la disciplina dell'art. 4, co. 2 del DM; la suddetta percentuale di spesa per ciascuna annualità del triennio 2026-2028, sempre calcolata secondo i criteri del DM, è prevista nelle seguenti misure:

anno 2026: 24,08%;

anno 2027: 25,43%;

anno 2028: 25,30%;

(comunque tutte 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 2025**, 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 soprarichiamata.

Sul presente piano è stato ottenuto il **parere del Collegio dei revisori** (prot. 137332 del 27/03/2026), 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 24/03/2026, di **informazione** alle organizzazioni sindacali, cui è seguito l'incontro di approfondimento in data 25 e 27/3/2026, 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 2022-2024 del 23.02.2026 (*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**, suddiviso nelle successive tabelle n. 8, 9, 10 per ciascuna annualità 2026, 2027 e 2028, nelle quali sono indicate anche le **modalità di reclutamento del personale**.

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

Area	Profili professionali	TOTALE UNITA' 2026	TOTALE UNITA' 2027	TOTALE UNITA' 2028	TOTALE UNITA' annualità 2026 2027 2028
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi generali	0	0	2	2
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi bibliotecari	0	0	3	3
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi	24	15	15	54
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi (articolazione oraria 18 ore)	4	3	1	8
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto autista	8	5	10	23
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto cuiniere	5	3	1	9
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto polivalente	10	10	10	30
Area degli Istruttori	Agente polizia municipale	51	65	95	211
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo	55	30	45	130
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo (Legge 68/99)	20	0	0	20
Area degli Istruttori	Istruttore informatico	0	10	15	25
Area degli Istruttori	Istruttore Edile	5	10	15	30
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Avvocato	1	0	1	2
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Ambientale	3	1	1	5
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 18 ore)	2	2	1	5
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 22 ore)	8	11	9	28
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi	48	15	14	77
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario insegnante scuola dell'infanzia	23	1	0	24
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario polizia municipale	0	0	5	5
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario amministrativo	26	30	20	76
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario assistente sociale	6	5	5	16
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario bibliotecario	2	0	0	2
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario economico finanziario	3	9	1	13
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario informatico	16	7	15	38
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario tecnico	31	10	15	56
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario coordinatore pedagogico	0	1	0	1
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario in comunicazione pubblica	0	1	0	1
Dir	Dirigente	6	0	0	6
<b>TOTALI</b>		<b>357</b>	<b>244</b>	<b>299</b>	<b>900</b>

Tabella n. 7bis - Complesso delle Progressioni Verticali previste nell'anno 2026

Area di destinazione delle PV	Area di provenienza	Numero PV per Area Unità 2026
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 2026 (compreso residui programmazione 2025 al 31.12.2025)

Area	Profilo	Residui al 31.12.2025	TOTALE UNITA' 2026 DGC 89/2025 modificata con 448/2025	Modifiche/Integrazioni	TOTALE UNITA' 2026	Modalità Reclutamento
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi	0	35	-11	24	Assunzione dall'esterno;
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi (articolazione oraria 18 ore)	0	2	2	4	Assunzione dall'esterno;
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto autista	2	6	0	8	Assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto cucciniere	0	6	-1	5	Assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto polivalente	4	0	6	10	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Agente polizia municipale	6	45	0	51	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore bibliotecario	0	15	-15	0	Assunzione dall'esterno
Area Istruttori	Istruttore amministrativo	43	28	-16	55	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore Edile	0	5	0	5	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo (Legge 68/99)	2	0	18	20	Assunzione dall'esterno assunzione riservata disabili (Legge n. 68/99 - art.1 c.1)
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Avvocato	0	0	1	1	Assunzione dall'interno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Bibliotecario	0	0	2	2	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 18 ore)	0	3	-1	2	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi (articolazione oraria 22 ore)	0	10	-2	8	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi	0	56	-8	48	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario insegnante scuola dell'infanzia	0	3	20	23	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario amministrativo	1	23	2	26	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario assistente sociale	0	10	-4	6	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Archivist	0	6	-6	0	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario informatico	16	0	0	16	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario economico finanziario	3	0	0	3	Assunzione dall'esterno.
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Curatore	0	2	-2	0	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario tecnico	28	5	-2	31	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Ambientale	3	0	0	3	Assunzione dall'esterno.

<b>Dir</b>	<b>Dirigente</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	Assunzione dall'esterno
	<b>TOTALI</b>	<b>112</b>	<b>260</b>	<b>-15</b>	<b>357</b>	

Tabella n. 8bis – Dettaglio Progressioni Verticali previste per l'anno 2026

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 2027

Area	Profilo	TOTALE UNITA' 2027 DGC 89/2025	Modifiche/Integrazioni	TOTALE UNITA' 2027	Modalità Reclutamento
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi	11	4	15	Assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi 18 ore	0	3	3	Assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto cuciniere	2	1	3	Assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto autista	6	-1	5	Assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore Esperto Polivalente	0	10	10	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Agente polizia municipale	75	-10	65	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore bibliotecario	20	-20	0	
Area degli	Istruttore informatico	5	5	10	Assunzione dall'esterno

<b>Istruttori</b>					
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo	24	6	30	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore edile	5	5	10	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Ambientale	0	1	1	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario comunicazione pubblica	0	1	1	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi	3	12	15	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi 22 ore	0	11	11	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi 18 ore	0	2	2	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario insegnante scuola dell'infanzia	1	0	1	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario coordinatore pedagogico	1	0	1	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario assistente sociale	10	-5	5	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Economico Finanziario	0	9	9	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario amministrativo	20	10	30	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario informatico	7	0	7	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario tecnico	10	0	10	Assunzione dall'esterno
	<b>TOTALI</b>	<b>200</b>	<b>44</b>	<b>244</b>	

Tabella n. 10- Complesso dei profili professionali di cui è programmato il reclutamento nell'anno 2028

Area	Profilo	TOTALE UNITA' 2028	Modalità Reclutamento
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi generali	2	Assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore Esperto Bibliotecario	3	Assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi	15	Assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto servizi educativi 18 ore	1	Assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto cucciniere	1	Assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore esperto autista	10	Assunzione dall'esterno
Area degli Operatori esperti	Operatore Esperto Polivalente	10	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Agente polizia municipale	95	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore informatico	15	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore amministrativo	45	Assunzione dall'esterno
Area degli Istruttori	Istruttore edile	15	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Ambientale	1	Assunzione dall'esterno

Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Avvocato	1	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi	14	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi 22 ore	9	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario educatore nidi 18 ore	1	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario assistente sociale	5	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Economico Finanziario	1	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario amministrativo	20	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario Polizia Municipale	5	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario informatico	15	Assunzione dall'esterno
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	Funzionario tecnico	15	Assunzione dall'esterno
	<b>TOTALI</b>	<b>299</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 2026-2028.

Area	Totale personale in servizio al 31.12.2025	CESSAZIONI 2026 - 2027 - 2028 *	ASSUNZIONI DA EFFETTUARE 2026 -2027-2028	PV in deroga 2026	PROIEZIONE PERSONALE IN SERVIZIO al 31.12.2028
Area degli Operatori (ex cat. A)	56	12	0		25
Area degli Operatori esperti (ex cat. B1 e B3)	938	278	129	19	731
Area degli Istruttori (ex cat. C)	1971	307	416	77	1959
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex cat. D)	1064	297	349	198	1314
Dirigenti (compresi 110 c1)	58	5	6		59
6° st	43	1	0		42
<b>Sub TOTALI</b>	<b>4130</b>	<b>900</b>	<b>900</b>	<b>294</b>	<b>4130</b>
Pers. Supporto Organi Politici art. 90 - Area degli Istruttori (ex cat. C)	3				
Pers. Supporto Organi Politici art. 90 - Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex cat. D)	22				
<b>Sub TOTALI</b>	<b>25</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>25</b>
Personale in posizione di comando	4				4

Area	Totale personale in servizio al 31.12.2025	CESSAZIONI 2026 - 2027 - 2028 *	ASSUNZIONI DA EFFETTUARE 2026 -2027-2028	PV in deroga 2026	PROIEZIONE PERSONALE IN SERVIZIO al 31.12.2028
<b>Sub TOTALI</b>	<b>4159</b>			<b>294</b>	<b>4159</b>
<b>Altro personale</b>					
segretaria generale	1				1
direttrice generale	1				1
dirigente fuori dotazione organica	0				0
<b>TOTALE PERSONALE</b>	<b>4161</b>	<b>900</b>		<b>294</b>	<b>4161</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 03.03.2026)

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 nella tabella n.12;

Tabella n. 12 – Spesa massima potenziale anni 2026, 2027, 2028



OPERATORE ESPERTO SERVIZI EDUCATIVI	2023	fino al 22/01//2027	Art. 91 del D. Lgs 267/2000
FUNZIONARIO EDUCATORE NIDI	2024	fino al 03/03/2028	Art. 91 del D. Lgs 267/2000
FUNZIONARIO ASSISTENTE SOCIALE	2025	fino al 20/08/2028	Art. 91 del D. Lgs 267/2000
FUNZIONARIO INSEGNANTE SCUOLA INFANZIA	2025	fino al 11/08/2028	Art. 91 del D. Lgs 267/2000
ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO Interamente riservato categorie protette art.1, Legge n.68/1999	2025	fino al 11/08/2028	Art. 91 del D. Lgs 267/2000

# **PIAO 2026 – 2028**

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

### **3.3.2 Le strategie formative del personale**

## **1. Premessa e riferimenti normativi**

### **La formazione come strumento di valorizzazione del capitale umano dell'Amministrazione**

La formazione, l'aggiornamento continuo del personale, l'investimento sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle risorse umane sono allo stesso tempo un mezzo per garantire l'arricchimento professionale e per stimolare la motivazione e uno strumento strategico volto al miglioramento continuo dei processi interni, indispensabile per assicurare il buon andamento, l'efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa.

La formazione è una delle più importanti leve strategiche per lo sviluppo delle competenze del personale e, consequenzialmente, è fondamentale nel processo di rinnovamento della pubblica amministrazione al fine di assicurare una maggiore efficacia nell'erogazione dei servizi resi all'utenza generando valore pubblico.

Essa è, quindi, un processo complesso che risponde principalmente alle esigenze e funzioni di:

- valorizzazione del personale, intesa anche come fattore di crescita e innovazione;
- miglioramento della qualità dei processi organizzativi e di lavoro dell'Ente.

Nell'ambito della gestione del personale, le pubbliche amministrazioni sono tenute a programmare l'attività formativa, al fine di garantire l'accrescimento e l'aggiornamento professionale, di disporre delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento dei servizi.

Soprattutto negli ultimi anni, il valore della formazione ha assunto una rilevanza sempre più strategica finalizzata anche a consentire flessibilità nella gestione dei servizi e a fornire gli strumenti per affrontare le nuove sfide.

È obiettivo dell'Amministrazione aggiornare le capacità e le competenze esistenti, adeguandole a quelle necessarie a conseguire gli obiettivi programmatici dell'Ente, per favorire lo sviluppo organizzativo del Comune nonché l'attuazione dei progetti strategici.

La programmazione e la gestione delle attività formative devono essere condotte tenuto conto delle numerose disposizioni normative che nel corso degli anni sono state emanate, per favorire la predisposizione di piani mirati allo sviluppo delle risorse umane.

In tale, variegato, quadro normativo si ricordano tra l'altro le seguenti norme di diritto sovranazionale e interno:

- il D. Lgs. 165/2001<sup>1</sup>, all'art. 1, comma 1, lettera c), che prevede come le Pubbliche Amministrazioni curano la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti gestendo nel miglior modo le risorse pubbliche;
- il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)<sup>2</sup>, che dispone come le pubbliche amministrazioni, nell'ambito delle risorse finanziarie disponibili, attuano politiche di reclutamento e formazione del personale finalizzate alla conoscenza e all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché dei temi relativi all'accessibilità e alle tecnologie assistive e allo sviluppo delle competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali della dirigenza, per la transizione alla modalità operativa digitale;
- il D. Lgs. n. 81/2008<sup>3</sup>, con riferimento specifico all'art. 37, secondo il quale è assicurata, a tutto il personale, una formazione adeguata in materia di salute e sicurezza;
- la L. n. 190/2012<sup>4</sup> che prevede l'obbligo, in capo alle amministrazioni pubbliche, di formare il personale dipendente destinato ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, garantendo, come ribadito dall'ANAC, due livelli differenziati di formazione: un livello generale, rivolto a tutto il personale e un livello specifico, rivolto alla/l Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, alle/i referenti per la trasparenza e l'anticorruzione, alle/i componenti degli organismi di controllo, alle/i dirigenti e funzionario/i addette/i alle aree di rischio. In questo caso la formazione dovrà riguardare le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell'amministrazione;
- il D.P.R. 62/2013<sup>5</sup>, e nello specifico l'art. 15, comma 5, relativo alla realizzazione in favore del personale delle pubbliche amministrazioni di attività formative in materia di trasparenza e integrità, volte alla piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento, nonché un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili in tali ambiti;

---

1 Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.

2 Decreto Legislativo 7 marzo 2005, n. 82, Codice dell'Amministrazione Digitale, e s.m.i., quali D. Lgs. n. 179/2016; D. Lgs. n. 217/2017.

3 Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81 Attuazione dell'art. 1 della Legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

4 Legge 6 novembre 2012, n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", e i s.m.i., quali il D. Lgs n. 33/2013 e il D. Lgs. n. 39/2013, con particolare riferimento all'art. 1, comma 5, lettera b); comma 8; comma 10, lettera c); comma 11.

5 Decreto Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'art. 54 del D. Lgs. 165/2001.

- il Regolamento sulla protezione dei dati (c.d. “G.D.P.R.”)<sup>6</sup>, con riferimento all’art. 32, paragrafo 4, recante un obbligo di formazione per tutte le figure (dipendenti e collaboratrici/ori) presenti nell’organizzazione degli enti: le/i Responsabili del trattamento; le/i Sub-responsabili del trattamento; le/gli incaricate/i del trattamento e la/il Responsabile Protezione Dati;
- il D. Lgs. 36/2023 (di seguito anche “Codice dei contratti pubblici”)<sup>7</sup>, con particolare riferimento all’art. 43 (e all’All. I.9, contemplato dalla norma precedentemente indicata) circa le misure relative alla formazione del personale, mediante la frequenza con profitto di appositi corsi di formazione, agli strumenti e alla organizzazione necessaria.

Il tema della formazione del capitale umano, come già noto, 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) e gli obiettivi di transizione digitale, amministrativa ed ecologica.

Oltre a queste norme, il tema della formazione è integrato, da atti amministrativi di indirizzo, quali 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 più recente 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 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, 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, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno.

La qualificazione della formazione come «obiettivo di performance» ha, tra le altre cose:

- nobilitato quello che in passato era, al massimo, un mero “comportamento organizzativo”;
- confermato la qualificazione della formazione come attività lavorativa a tutti gli effetti.

---

6 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 libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (Regolamento generale sulla protezione dei dati).

7 Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36, Codice dei contratti pubblici in attuazione dell’art. 1 della Legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici.

Nel quadro ordinamentale sopra accennato si inserisce anche il vigente CCNL relativo al personale dell'area Funzioni Locali triennio 2022-2024 (d'ora in poi *CCNL dirigenza*)<sup>8</sup> del 23/02/2026 nonché il vigente CCNL relativo al personale del Comparto Funzioni Locali triennio 2022-2024 (d'ora in poi *CCNL comparto*)<sup>9</sup> del 23/02/2026.

Risulta, quindi, indispensabile l'attivazione di iniziative rivolte allo sviluppo professionale delle risorse umane e al conseguente rafforzamento strutturale dell'Amministrazione, per rispondere in maniera modulare e selettiva alle attese del contesto e dell'organizzazione, in coerenza con gli obiettivi strategici programmati.

In tal senso anche la Direttiva 2025 sottolinea, in correlazione con la strategia di riforma e di investimento promossa dal PNRR, come **la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone costituiscano uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni e si collochino al centro del loro processo di rinnovamento**; essa, prevede infatti *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*.

Sulla spinta del PNRR le amministrazioni pubbliche sono tornate ad investire sulla formazione e lo sviluppo delle competenze del proprio personale.

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.

## **2. I principi generali**

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

- valorizzare il patrimonio professionale presente negli enti, al fine di erogare servizi più efficienti alla cittadinanza;
- 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>8</sup> Cfr. Titolo Terzo, Capo Quarto, art. 17 e ss.

<sup>9</sup> Cfr. Titolo Quarto, Capo Quarto, art. 37 e ss. nonché le disposizioni ancora in vigore del CCNL comparto del 16.11.2022, ossia quelle contenute nel Titolo IX ("sezioni speciali") quali gli artt. 91 e 103.

- sostenere il continuo 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 normative;
- 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;
- verificare il grado di soddisfazione del personale, individuando modalità partecipative per inoltrare suggerimenti e segnalazioni in termini di gradimento e impatto sul lavoro;
- individuare il personale per la partecipazione ai corsi sulla base dei fabbisogni formativi e delle esigenze formative riscontrate, garantendo pari opportunità;
- prevedere, ove possibile, sinergie formative con altri Enti locali al fine di garantire sia il confronto fra realtà simili sia un risparmio economico.

### **3. Il processo formativo**

L'approccio sfidante della Direttiva 2025 ha indotto l'Amministrazione a **ripensare l'intero ciclo della formazione** per garantire al personale il diritto/dovere di fruire di una formazione il più possibile aderente allo sviluppo delle competenze e alle reali necessità della propria attività lavorativa, nell'ottica di avviare un percorso sempre più volto all'individuazione di piani formativi specializzati.

La progettazione di tutte le iniziative di carattere trasversale è stata accentrata sotto la Direzione Generale e la Direzione Risorse Umane, avvalendosi del supporto della Segretaria Generale, per quanto concerne l'anticorruzione e la trasparenza, della Responsabile della transizione digitale e del Referente per la Cybersicurezza per la formazione afferente alla transizione digitale e della Direzione Gare e Appalti per la formazione in materia di contratti pubblici.

Alle singole Direzioni è stata demandata l'individuazione delle iniziative legate all'aggiornamento tecnico professionale, la cui specificità è strettamente dipendente dall'attività svolta. Per le Direzioni afferenti agli Ambiti di Coordinamento è stata messa in atto un'ulteriore operazione di raccordo e di sintesi, da parte delle/i Responsabili di Ambito, volta ad indirizzare con maggiore efficacia ed omogeneità la scelta delle iniziative formative, con particolare attenzione al coinvolgimento di tutte le aree e profili professionali. Con finalità di semplificazione e snellimento, la formazione

specialistica per le iscrizioni a catalogo di singole/i dipendenti o piccoli gruppi è stata decentrata operativamente alle singole Direzioni, attraverso l'assegnazione di uno specifico budget.

Ad altre strutture sono poi assegnati ruoli di **collaborazione e supporto specifici**. 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).

In base a quanto previsto dal ROUS per il funzionamento del CUG del Comune di Firenze, è stato espresso parere favorevole da parte del Comitato Unico di Garanzia sugli interventi formativi afferenti alle materie di sua competenza, nonché le previste relazioni sindacali<sup>10</sup>.

#### **4. Le linee di intervento della formazione: un focus sulla direttiva 2025**

L'Amministrazione, conformandosi, con le strategie di crescita e sviluppo del capitale umano previste dalla Direttiva 2025, continuerà il percorso già intrapreso nell'ultimo anno, erogando corsi di formazione - in presenza e a distanza - volti ad arricchire le competenze del suo personale, al fine di assicurare il "buon andamento" della pubblica amministrazione come previsto dall'art. 97 della Costituzione attraverso una P.A. più efficiente, efficace ed economica, come anche dall'art. 1 della L. n. 241/90.

In quest'ottica, sono stati individuati percorsi formativi "generalisti", rivolti a tutto il personale dipendente, e "specifici" in risposta a particolari esigenze formative.

Tra i primi rientrano i corsi c.d. "life-long learning" volti ad accompagnare tutto il personale dipendente durante l'intero percorso lavorativo, ciò al fine di assicurare un aggiornamento costante e continuo a seguito delle novità emerse.

Nella seconda categoria sono compresi corsi quali, ad esempio, quelli forniti al personale neoassunto, volti all'inserimento professionale, o quelli aventi come destinatario il personale dipendente adibito a nuove funzioni o mansioni come conseguenza di processi di mobilità volontaria o obbligatoria. Rientrano ancora in questa ultima categoria anche i corsi erogati in concomitanza di processi di innovazione che impattano su strumenti, metodologie o procedure di lavoro. Tale differenziazione si riflette anche sotto il profilo dei contenuti: per la dirigenza vengono erogati corsi volti a rafforzare le abilità manageriali di leadership, per il comparto corsi che mirano ad implementare le c.d. "soft skills", recependo la Direttiva 2025 che distingue tra competenze basilari, ossia set di conoscenze e abilità di carattere trasversale, destinate a tutto il personale e non direttamente connesse a specifiche

---

<sup>10</sup> Parere CUG prot. n. 133029 del 25/03/2026; Sintesi chiusura Confronto prot. n. 123153 del 19/03/2026.

famiglie o profili professionali, e competenze specifiche, volte a sviluppare competenze specialistiche necessarie a presidiare i contenuti afferenti ad un dato ruolo o una posizione organizzativa.

Proprio sotto questo aspetto si denota l'elemento "valoriale" della formazione: indirizzata direttamente al personale (c.d. "soggetti immediati") ma avente come beneficiari la cittadinanza e le imprese, quali destinatari dei servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni ("soggetti mediati").

**Nell'ottica di perseguire gli obiettivi di cui alla Direttiva 2025, questa Amministrazione è orientata a implementare quanto previsto in relazione alle aree di "transizione":**

### **1) Transizione amministrativa**

Nell'ottica della transizione amministrativa si pongono le misure già intraprese di semplificazione amministrativa per creare una P.A. più moderna, manageriale, flessibile, trasparente e orientata al risultato. A tal fine sono stati intrapresi percorsi destinati a promuovere e realizzare un nuovo modo di intendere i processi di riforma amministrativa, tenendo conto di tre aspetti consequenziali:

- valutazione e studio delle significative novità normative, tanto di carattere internazionale quanto nazionale, oltre che degli atti di indirizzo provenienti dalle amministrazioni centrali;
- apporto dei dovuti interventi adeguativi all'Amministrazione a seguito del costante studio degli elementi di novità sopravvenuti;
- verifica dell'impatto della transizione amministrativa e dei suoi effetti sulle transizioni digitale<sup>11</sup> ed ecologica<sup>12</sup> in ottica di un miglioramento tanto interno ("miglioramento amministrativo") quanto esterno ("produzione del valore pubblico").

### **2) Transazione digitale**

Le innovazioni tecnologiche degli ultimi anni, e di seguito gli adeguamenti normativi per disciplinare questi fenomeni, impongono la necessità di ampliare il ventaglio delle competenze digitali del personale. Risulta necessario fornire, tramite appositi "pacchetti formativi", gli strumenti per accrescere le competenze finalizzate alla comprensione del fenomeno della Intelligenza Artificiale ("IA") e la sua influenza sul lavoro, in ottica di semplificazione<sup>13</sup>.

Oltre a questa nuova "sfida digitale" l'evoluzione del contesto tecnologico rende necessario implementare le misure già esistenti sulla protezione dei dati digitali ed evitare l'accesso abusivo, o più in generale, la diffusione dei dati per finalità diverse rispetto a quelle per cui sono trattati.

---

<sup>11</sup> Sul punto, l'impatto che l'Intelligenza Artificiale sta avendo nella società civile e, a cascata, sulle P.A.

<sup>12</sup> Sul punto, il principio di sostenibilità, ossia di come le risorse devono essere utilizzate al fine di assicurare il contemperamento tra oggi e il domani.

<sup>13</sup> Tra le novità in tema di digitale si ricorda: il D. Lgs. 138/2024 (con particolare riferimento all'art. 23, comma, 2) che ha recepito la Direttiva UE/2022/2555 relativa alla adozione di misure specifiche per un livello comune elevato di cybersicurezza nell'Unione e il c.d. "AI Literacy", cioè la c.d. alfabetizzazione dell'intelligenza artificiale, da intendersi come quelle misure finalizzate a utilizzare ed interagire con l'IA in modo efficace e responsabile.

Nel processo di sviluppo verso un Ente sempre più integrato nel contesto della digitalizzazione è di basilare importanza continuare a colmare le lacune in merito alle competenze digitali e informatiche che ancora permangono, specie per alcuni profili professionali.

### 3) Transizione ecologica

La transizione ecologica tiene conto della “sostenibilità”: l’approccio è quello di fornire competenze di base, trasversali, comuni a tutto il personale, e specialistiche, differenziate in relazione alle materie trattate. A tal proposito, sono già in fase di avvio corsi specifici volti a sensibilizzare sia il personale del comparto sia quello dirigenziale.

### 4) Competenze trasversali

Le attività formative dell’Amministrazione sono fortemente orientate anche a sviluppare e consolidare competenze di carattere trasversale, valorizzando in questo modo le “soft skills” del personale di comparto e le leadership del personale dirigenziale al fine di sviluppare un ambiente sempre più dinamico, volto al continuo e progressivo rafforzamento di principi e valori che favoriscano la crescita personale e una sostanziale modifica dei comportamenti nel contesto di lavoro. Sotto questo profilo, è interesse di questa Amministrazione valorizzare il dato umano e comportamentale delle risorse umane, predisponendo corsi specifici per il personale a contatto con l’utenza.

In linea con le aree sopra rappresentate, l’Amministrazione orienterà le proprie politiche formative nei seguenti ambiti:

- *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**;
- **ulteriore formazione su argomenti specifici rilevati nell'ambito dei fabbisogni formativi quali la formazione tecnico-specialistica, la formazione "su ulteriori tematiche su cui viene rilevato uno specifico fabbisogno", coerentemente con i ruoli ricoperti nell'Ente, nell'ottica di approntare piani formativi individuali.**

In coerenza con il contesto di riferimento sopra individuato, con le disposizioni normative vigenti e la rilevazione delle singole esigenze formative espresse dalle Direzioni, la tabella di seguito riportata, illustra, **le azioni** che il Comune di Firenze intende intraprendere per creare valore pubblico.

Nell'ottica di un PIAO partecipato e organico si precisa che le azioni formative di seguito riportate comprendono quelle elaborate dalla Segreteria Generale in materia di anticorruzione e trasparenza e quelle afferenti al Piano Triennale delle Azioni Positive, e trovano riscontro nelle specifiche sezioni del Piano.

<i>Area</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>
Competenze trasversali	2026-2027-2028	<b>Formazione rivolta al personale dirigenziale 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, nonché per lo sviluppo delle competenze comunicative e relazionali intergenerazionali</b>	Formazione rivolta al personale dirigenziale dell'Ente per il rafforzamento delle competenze trasversali afferenti all'Area Gestionale e Relazionale, mediante la creazione di occasioni di consapevolezza sul tema delle competenze distintive del dirigente, generando una cultura organizzativa sul tema. Tale formazione, organizzata anche con il coinvolgimento del Nucleo di Valutazione e in linea col nuovo programma di mandato, si declina anche nella creazione di	Personale dirigenziale	Sincrona/ asincrona	Art. 17 CCNL Dirigenza / Direttiva 2025	Inteme/ Esterne in base alla progettazione

			percorsi di mentoring e coaching, in particolare per apicali di nuova assunzione				
Competenze trasversali	2026-2027-2028	<b>Formazione rivolta al personale incaricato di Elevata Qualificazione sulle competenze trasversali sulla consapevolezza organizzativa</b>	Formazione rivolta al personale di Elevata Qualificazione, al fine di promuovere la consapevolezza organizzativa	Personale di Elevata Qualificazione	Sincrona/ asincrona	Direttiva 2025	Interne/ Esterne in base alla progettazione
Competenze trasversali	2026-2027-2028	<b>Formazione rivolta al personale incaricato di Elevata Qualificazione sull'utilizzo consapevole dei dati</b>	Formazione rivolta al personale di Elevata Qualificazione, al fine di promuovere una consapevolezza diffusa sulla cultura dei dati, favorendo la creazione di un contesto organizzativo in cui siano valorizzati i dati utilizzati come leva strategica dei processi decisionali	Personale di Elevata Qualificazione	Asincrono	Direttiva 2025	Esterne
Competenze trasversali	2027-2028	<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
Competenze trasversali	2026	<b>Formazione rivolta ai/alle formatori/trici interni/e dell'Ente</b>	Proseguire il percorso già avviato 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	Sincrona	D. Lgs. n.80/2021	Esterne
Transizione digitale	2026-2027-2028	<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 / Direttiva 2025	Interne/ Esterne in base alla progettazione

Transizione digitale	2026-2027-2028	<b>Competenze digitali per la PA</b>	Fornire una formazione diffusa per lo sviluppo delle competenze digitali (di base, di livello intermedio e avanzato)	Personale del comparto - incaricato di Elevata Qualificazione - dirigenziale	Asincrona	CCNL / Direttiva 2025	Interne/ Esterne in base alla progettazione
Transizione digitale	2026-2027-2028	<b>Cybersicurezza</b>	Formazione sui temi della cybersicurezza	Personale del comparto - incaricato di Elevata Qualificazione - dirigenziale	Sincrona/ asincrona	D. Lgs. 138/2024	Interne/ Esterne in base alla progettazione
Transizione digitale	2026	<b>IA</b>	Sviluppare una comprensione di base dell'IA, delle sue logiche di funzionamento e delle sue implicazioni nei diversi contesti amministrativi. Fornire strumenti concreti per la valutazione dei sistemi, con particolare attenzione alla classificazione del rischio, alla compilazione delle schede di attivazione e alla partecipazione alla valutazione di impatto. Sostenere l'adozione effettiva dei sistemi IA, garantendo che personale afferente all'area dei funzionari, dirigenti e referenti tecnici sappiano utilizzare e controllare le soluzioni implementate. Formazione sul piano di adozione dell'IA nel Comune di Firenze	Personale del comparto - incaricato di Elevata Qualificazione - dirigenziale	Sincrona/ asincrona	Direttiva 2025	Interne/ Esterne in base alla progettazione
Transizione ecologica	2026	<b>Formazione rivolta al personale dirigenziale in materia di transizione ecologica</b>	La transizione ecologica tra normativa europea e nazionale	Personale dirigenziale	In presenza	Direttiva 2025	Interne/ Esterne in base alla progettazione
Transizione ecologica	2026-2027-2028	<b>Formazione in materia di transizione ecologica</b>	Transizione ecologica – interventi ricorrenti	Personale del comparto	Asincrona	Direttiva 2025	Syllabus
Anticorruzione e Trasparenza	2026-2027-2028	<b>Formazione prevista dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza sui</b>	Servizi pubblici locali: novità normative, di prassi e giurisprudenziali intervenute, con approfondimenti in merito alle	Personale dirigenziale – Personale incaricato di EQ	Sincrona/ asincrona	D. Lgs. 201/2022	Interne/ Esterne in base alla progettazione

		<b>Servizi pubblici locali</b>	modalità di affidamento e concessione e alla fase di esecuzione contrattuale				
Anticorruzione e Trasparenza	2026-2027-2028	<b>Formazione prevista dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza sul Codice di Comportamento del Comune di Firenze</b>	Codice di comportamento del Comune di Firenze: rinnovare la conoscenza sensibilizzando tutto il personale sui principi e i doveri previsti dal Codice e sui valori etici per un agire responsabile e consapevole del pubblico dipendente;	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Sincrona/ asincrona		Interne/ Esterne in base alla progettazione
Anticorruzione e Trasparenza	2026-2027-2028	<b>Formazione prevista dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza in tema di Antiriciclaggio</b>	Antiriciclaggio: intervento formativo rivolto al personale appositamente individuato per la creazione di un gruppo di "esperte/i" al fine di affiancare le/i responsabili di Elevata Qualificazione già individuate/i quali referenti antiriciclaggio	Personale del comparto	Sincrona/ asincrona	D. Lgs. 231/2007	Interne/ Esterne in base alla progettazione
Anticorruzione e Trasparenza/ Specialistica di settore	2026-2027-2028	<b>Contratti pubblici</b>	Formazione in materia di contratti pubblici con interventi formativi mirati alle esigenze di fabbisogno emerse, anche ai fini della qualificazione dell'Ente quale stazione appaltante. Focus sul tema dell'Accordo Quadro.	Personale del comparto - Personale dirigenziale - Personale incaricato di EQ	Sincrona/ asincrona	D. Lgs. 36/2023	Interne/ Esterne in base alla progettazione
Specialistica di settore	2026-2027-2028	<b>BIM</b>	Formazione con particolare riferimento ai metodi e agli strumenti digitali di modellazione, informativi e agli ambienti di condivisione dei dati, in ottica di digitalizzazione della P.A.	Personale del comparto - Personale dirigenziale - Personale incaricato di EQ	Sincrona/ asincrona	D.Lgs.36/2023 e Allegato I.9	Interne/ Esterne in base alla progettazione
Specialistica di settore	2026-2027-2028	<b>Contabilità - bilancio e strumenti finanziari</b>	Aggiornare e consolidare le conoscenze indispensabili per lo sviluppo delle competenze necessarie per lo svolgimento delle proprie funzioni	Personale del comparto - Personale dirigenziale - Personale incaricato di EQ	Sincrona/ asincrona		Interne/ Esterne in base alla progettazione

Specialistica di settore	2026-2027-2028	<b>Formazione specifica per il personale della Direzione Corpo Polizia Municipale</b>	Formazione prima nomina, patente di servizio e difesa e maneggio arma; formazione relativa ad approfondimenti normativi su varie tematiche; e altra formazione specifica	Personale della Direzione Corpo di Polizia Municipale	Sincrona/ asincrona		Interne/ Esterne in base alla progettazione
Specialistica di settore	2026-2027-2028	<b>Formazione specifica per il personale della Direzione Istruzione</b>	Corsi HACCP e celiachia (base e aggiornamento)	Personale della Direzione Istruzione	Sincrona/ asincrona		Interne/ Esterne in base alla progettazione
Specialistica di settore	2026-2027-2028	<b>Iniziative formative, organizzate dagli Ordini professionali</b>	Garantire l'aggiornamento delle conoscenze del personale iscritto ad albi professionali	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Sincrona/ asincrona		Esterne
Specialistica di settore	2026-2027-2028	<b>Gestione dell'utenza</b>	Predisposizione di corsi mirati per la comunicazione e la gestione dei rapporti con l'utenza, con particolare focus sull'accoglienza dell'utenza fragile	Personale del comparto	In presenza/ Sincrona/ asincrona		Interne/ Esterne in base alla progettazione
Specialistica di settore	2025-2026-2027	<b>Ulteriori interventi specialistici per i diversi ambiti e ruoli rivolti allo sviluppo delle competenze tecnico-professionali, anche in materia di ACCRUAL, REGIS, nell'ottica di approntare piani formativi individuali</b>	Aggiornare e consolidare le conoscenze indispensabili per lo sviluppo delle competenze necessarie per lo svolgimento delle proprie funzioni	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Sincrona/ asincrona		Interne/ Esterne in base alla progettazione
Temi del Piano delle Azioni Positive	2026-2027-2028	<b>Formazione per il reinserimento e la riqualificazione del personale</b>	Acquisire e migliorare le competenze per inserimento 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	2026-2027-2028	<b>Formazione continua per 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	Sincrona/ asincrona		Interne/ Esterne in base alla progettazione

Competenze trasversali	2026-2027 - 2028	<b>Orientamento</b>	Corso di formazione e orientamento per il personale di nuova assunzione	Personale neoassunto	Asincrona		Interne
Transizione digitale	2026-2027 - 2028	<b>Competenze digitali per la PA</b>	Competenze digitali livello base /intermedio	Personale neoassunto	Asincrona	Art. 38 CCNL Comparto/ Direttiva 2023/ Direttiva 2025	Syllabus
Specialistica di settore	2026-2027 - 2028	<b>Regolamentazione dei dati personali e della privacy</b>	Corso di base per personale di nuova assunzione	Personale neoassunto	Asincrona	Regolamento generale sulla protezione dei dati (UE) n. 2016/679	Esterne
Anticorruzione e Trasparenza	2026-2027- 2028	<b>Formazione prevista dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza sul Whistleblowing</b>	Il Whistleblowing: la tutela della segnalazione di illeciti nella nuova normativa D. Lgs 24/2023	Personale neoassunto	Sincrona/asincrona	D. Lgs. 24/2023	Interne/ Esterne in base alla progettazione
Sicurezza sul lavoro	2026-2027- 2028	<b>Formazione prevista in materia di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro</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 addette/i 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: addette/i alla conduzione del carrello elevatore semovente, segnaletica stradale operatore, tutte le attrezzature di lavoro: gru per autocarro, escavatore idraulico, anche con carichi sospesi, pale cariatrici frontali, piattaforme di lavoro elevabili, Tema, trattori agricoli e forestali e aggiornamenti relativi; 3- Corsi sicurezza sui cantieri:	Personale del comparto - Personale dirigenziale	Sincrona /asincrona	D. Lgs. n. 81/2008	Esterne

			coordinatore sicurezza cantieri e relativo aggiornamento			
--	--	--	-------------------------------------------------------------------	--	--	--

### **Formazione di inserimento per il personale di nuova assunzione**

L'Amministrazione intende garantire l'inserimento efficace del personale neoassunto, favorendo lo sviluppo del senso di appartenenza, la consapevolezza del ruolo e la coesione interna. Sostenere la crescita delle persone tramite lo sviluppo delle proprie competenze, già nelle fasi iniziali del rapporto lavorativo, è essenziale per il miglioramento del benessere delle risorse umane: la formazione si traduce in termini di motivazione, senso di appartenenza e soddisfazione lavorativa, fattori che contribuiscono alla creazione di un clima lavorativo positivo e coeso con conseguente maggiore efficienza della Amministrazione.

I percorsi di formazione iniziale sono progettati per supportare il processo di inserimento ("onboarding") e la costruzione di un'identità professionale condivisa, promuovere la socializzazione organizzativa e allineare i valori individuali alla missione e agli obiettivi strategici dell'Amministrazione. La formazione diventa così uno strumento di motivazione, partecipazione e responsabilizzazione del personale di nuova assunzione, nonché mezzo che incoraggia le persone a gestire il proprio lavoro in modo critico e affrontare (e risolvere) i problemi creativamente.

L'Amministrazione, inserendo nuovo personale predispone percorsi formativi finalizzati all'apprendimento delle competenze tecniche e gestionali richieste nel ruolo organizzativo che dovrà essere ricoperto nonché competenze trasversali, intese come un set di conoscenze, competenze e abilità comportamentali che consentono di svolgere nel modo migliore il proprio lavoro.

### **5. Le modalità della formazione**

Per conseguire gli obiettivi formativi necessari per l'attuazione dei processi di innovazione promossi l'Amministrazione continuerà ad avvalersi della piattaforma Syllabus o di altre fonti, quali ad esempio SNA e i relativi poli territoriali, ma anche corsi finanziati e realizzati dall'Amministrazione o tramite la partecipazione a iniziative progettuali a valere su risorse UE, nazionali o locali; in linea con quanto previsto dalla Direttiva 2025 il fabbisogno formativo verrà soddisfatto anche mediante l'accesso ai corsi erogati da privati che verranno scelti sulla base dell'offerta formativa.

La scelta dei corsi svolti in modalità a distanza verrà effettuata individuando quelli che garantiscano la protezione dei dati personali degli utenti e che permettano l'accesso nell'area virtuale a seguito di apposite credenziali (fornite alla mail istituzionale) o tramite SPID, CIE o CNS.

Nell'ottica dell'efficace perseguimento degli obiettivi formativi previsti, si inserisce anche una delle novità previste dalla nuova disciplina in materia di Lavoro a distanza entrata in vigore dal 01.02.2026 ovvero la fattispecie del Lavoro agile formativo.

La fattispecie costituisce una delle novità introdotte dal nuovo Regolamento, al fine di consentire anche al personale adibito in maniera preponderante o pressoché assoluta a mansioni incompatibili con il Lavoro agile ordinario di svolgere la formazione obbligatoria a distanza. La previsione è volta a favorire, incentivare e agevolare la formazione delle/dei dipendenti nel quadro dei più recenti indirizzi in materia.

Il nuovo Regolamento prevede un plafond per il lavoro agile formativo di sette giornate lavorative di sei (6) ore nell'anno solare (art. 9, comma 2), e può essere autorizzato a tutto il personale titolare di un accordo di lavoro agile (ordinario o formativo).

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**.

L'Amministrazione ha, altresì rinnovato la convenzione triennale con l'Università degli Studi di Firenze per lo svolgimento dei tirocini curriculari.

### **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>14</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, a tal proposito la Direzione Sistemi Informativi, in sinergia con la Direzione Risorse Umane, sta sviluppando una piattaforma interna per l'erogazione dei corsi, nel rispetto dei criteri stabiliti dalla Direttiva 2025 (tracciamento delle presenze, erogazione dei test d'apprendimento). Si tratta di uno strumento fondamentale che semplifica e ottimizza l'erogazione di interventi formativi asincroni progettati e realizzati internamente, anche con il ricorso a formatrici/ori interni, idonei alla fruizione in agile formativo.

---

<sup>14</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*.

## **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>15</sup> e normativa di settore<sup>16</sup>, l'Amministrazione ha intenzione di proseguire e potenziare l'incentivazione del ricorso a formatori e formatrici interni.

In attuazione del precedente PIAO 2025-2027, sono già stati svolti appositi interventi formativi che hanno riguardato n.72 dipendenti individuati in relazione alle materie di competenza.

Gli interventi proseguiranno anche nel 2026, in modo da fornire gli strumenti e le conoscenze per affrontare il ruolo con standard e modelli omogenei nell'Ente, rafforzando contemporaneamente la fiducia nelle proprie competenze tecniche.

L'intento è di realizzare nel tempo una vera e propria comunità di formatori e formatrici, che supporti in modo strutturale il ciclo della formazione nell'Ente.

Per il 2026 l'Amministrazione intende avvalersi di formatrici/ori interni in vari ambiti, tra i quali, ad esempio, il rafforzamento delle competenze informatiche e la formazione di orientamento per il personale neoassunto e reinquadrato.

### **6. 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.

L'acquisizione delle conoscenze e la loro applicazione nel contesto lavorativo può essere rilevata attraverso una serie di strumenti quali questionari, *follow up*<sup>17</sup>, interviste e *project work*. La tipologia di corso e la numerosità dei partecipanti influenzano la scelta della metodologia di rilevazione dell'efficacia formativa.

---

<sup>15</sup> Art. 37, comma 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>16</sup> Art. 1, comma 14 *sexies*, D.L. 44/2023 conv. L. n. 74/2023: la norma prevede che, tra i contenuti necessari del Piao, le amministrazioni definiscano gli obiettivi, le risorse e le metodologie per la formazione del personale ed individuino al proprio interno personale dirigenziale e funzionari aventi competenze e conoscenze idonee per svolgere attività di formazione con risorse interne e per esercitare la funzione di docente o di tutor, per i quali sono predisposti specifici percorsi formativi. Con tale disposizione, la facoltà prevista dal contratto diviene obbligo di legge.

<sup>17</sup> 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.

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.

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.

L'applicativo gestionale della formazione è stato implementato per rispondere ai criteri di monitoraggio espressi nella Direttiva 2025, in particolare per quanto concerne le aree cui ascrivere i corsi (transizione amministrativa, digitale, ecologica, leadership e soft skills) e la presenza del test di valutazione delle conoscenze e competenze acquisite a seguito della formazione.

## **7. Le risorse interne ed esterne**

Le risorse finanziarie interne destinate alla formazione del personale, nel triennio 2026-2028, sono stanziare nel Bilancio finanziario dell'Ente, approvato con la D.G.C. n. 76 del 30/12/2025, avente ad oggetto "Documenti di programmazione 2026/2028: approvazione note di aggiornamento al DUP, bilancio finanziario, nota integrativa, piano triennale investimenti ed ulteriori allegati".

Le risorse iscritte nel Bilancio previsionale saranno destinate sia alle iniziative a carattere "interdirezionale", promosse dalle strutture centrali dell'organizzazione (Direzione Generale e 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.

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.

## **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 132/2022 si focalizza sul monitoraggio da strutturare rispetto alle singole sezioni del documento, dando indicazione degli strumenti a tal fine utilizzati e dei soggetti responsabili.

Il successivo Manuale operativo sul PIAO dei Comuni, approvato con decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 ottobre 2025, pur ribadendo che l'art. 5 del DM n. 132/2022 prevede lo svolgimento di monitoraggi distinti per sezione, suggerisce ai Comuni di affiancare al monitoraggio per sezione un sistema di monitoraggio integrato, finalizzato alla predisposizione di un Report integrato, strutturato in modo coerente e simmetrico rispetto al PIAO, che potrebbe includere anche la Relazione sulla performance. Come precisato nella Presentazione metodologica iniziale, con riferimento alle Linee guida sul PIAO recentemente approvate, l'Amministrazione avvierà nel corso dell'anno un percorso di graduale allineamento, volto a definire e successivamente attuare, in modo progressivo, le attività necessarie per conformarsi alle indicazioni fornite, adattandole al proprio contesto organizzativo. In tale ambito saranno pertanto valutate le modalità attuative di tali indicazioni metodologiche.

Prima di descrivere gli attuali 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 (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) e BesT (Benessere sostenibile Territoriale), 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 sono 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 Direttrice Generale alla Giunta per la sua approvazione. La Relazione monitora la performance individuale e organizzativa e riporta i risultati complessivamente raggiunti dall'Ente, nonché gli esiti delle indagini di gradimento sulla qualità dei Servizi erogati. La maggior parte delle indagini sono effettuate dal Servizio Pianificazione, Controllo e Statistica su richiesta delle varie Direzioni e i risultati vengono pubblicati sui bollettini mensili dell'Ufficio Statistica, previo consenso del Servizio committente e resi disponibili in rete civica. Dal 2021 si è incrementato il numero delle indagini svolte, con risultati complessivi che hanno avuto un riscontro di gradimento molto elevato, avendo mediamente più del 70% dei partecipanti dato giudizi positivi o molto positivi. L'esito delle principali indagini di gradimento confluisce nella valutazione della performance organizzativa.

#### Sezione 2. Sottosezioni 2.3 "rischi corruttivi e trasparenza"

Il monitoraggio avviene secondo le indicazioni di ANAC e nelle modalità descritte nella sottosezione 2.3.

#### Sezione 3 "Organizzazione e Capitale Umano"

Per la Sezione Organizzazione e capitale umano il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance è effettuato su base triennale dal Nucleo di Valutazione.