

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2024-2026

REV. 1.0 DEL 30 GENNAIO 2024

Azienda
Regionale per il
Diritto allo
Studio
Universitario

FINALITÀ, STRUTTURA, CONTENUTI	5
SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	7
1.1 Profilo giuridico	7
1.2 Informazioni sintetiche	9
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	11
2.1 Valore Pubblico	11
2.1.1. Definizione	11
2.1.2. Tempi di attuazione	12
2.2 Performance	30
2.2.1 Il ciclo e l'albero della performance	30
2.2.2 La definizione degli obiettivi operativi ed individuali di struttura	36
2.2.3 La scheda Obiettivi PQPO dell'Azienda 2024-2026	36
2.2.4 I Piani di Area per il 2024	37
2.2.5 Allegati sotto sezione "Performance"	37
2.3 Azioni positive	38
2.3.1 Fonti normative	38
2.3.2 Dati statistici	39
2.3.3 Considerazioni	47
2.3.4 Programma delle azioni positive proposto dal Comitato Unico di Garanzia	48
2.3.5 Monitoraggio	53
2.4 Rischi corruttivi e trasparenza	54
2.4.1. Parte generale	54
2.4.1.1 Principali attori nella gestione del rischio corruttivo all'interno dell'Azienda	54
2.4.1.2 Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza	56
2.4.1.3 Il processo di elaborazione della sezione Rischi corruttivi e trasparenza	57
2.4.1.4 Coordinamento con la misurazione della Performance	57
2.4.1.5 La metodologia di analisi del rischio	57
2.4.1.6 Analisi del contesto esterno	59
2.4.1.7 Analisi del contesto interno – la struttura aziendale e la mappatura dei processi	62
2.4.1.8 Valutazione del rischio	63
2.4.1.9 Trattamento del rischio	64
2.4.1.10 Monitoraggio e riesame della sezione Rischi corruttivi e trasparenza	65
2.4.1.11 Esiti del monitoraggio sull'attuazione delle misure previste 2023-2025	66
2.4.2 Le misure di carattere generale	67
2.4.2.1 La Trasparenza	67
2.4.2.2 Codice Comportamento e Codice Etico	67
2.4.2.3 Rotazione del personale: ordinaria e straordinaria	68
2.4.2.4 Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse	71
2.4.2.5 Conferimento e autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali	74
2.4.2.6 Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi dirigenziali	75
2.4.2.7 Svolgimento di attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro (Pantouflage)	76
2.4.2.8 Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici in caso di condanna per delitti contro la P.A.	78
2.4.2.9 Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. Whistleblowing)	81
2.4.2.10 Formazione	82

2.4.2.11 Antiriciclaggio	84
2.4.2.12 Procedimenti amministrativi	85
2.4.2.13 Alcune misure organizzative adottate dall’Azienda in tema di approvvigionamenti e contratti	86
2.4.2.14 Alcune misure organizzative adottate dall’Azienda in tema di personale	89
2.4.2.15 Misure di prevenzione ulteriori di carattere specifico	89
2.4.3 La misura della trasparenza	89
2.4.3.1 Obiettivi in materia di Trasparenza	89
2.4.3.2 Definizione dei flussi per la pubblicazione dei dati ed individuazione dei responsabili nella sezione “Amministrazione Trasparente”	90
2.4.3.3 La Trasparenza e la nuova disciplina della Privacy	91
2.4.3.4 Monitoraggio sulle misure della Trasparenza	92
2.4.3.5 Accesso civico semplice, accesso civico generalizzato, accesso ai documenti ai sensi della L. 241/1990 e il nuovo Regolamento aziendale approvato	92
2.4.4 Allegati sezione “Rischi corruttivi e trasparenza”	94
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	95
3.1 Struttura organizzativa	95
3.2 Struttura del lavoro agile	96
3.2.1 Riferimenti normativi al lavoro agile	96
3.2.2 Lo stato di attuazione del Lavoro Agile nel DSU Toscana	96
3.2.3 Programma di sviluppo del lavoro agile	97
3.2.4 Definizione della attività remotizzabili	97
3.2.5 Mappatura delle unità lavorative la cui prestazione può essere resa in modalità agile	99
3.2.6 I soggetti coinvolti	100
3.2.7 Definizione degli obiettivi	101
3.2.8 Criteri di priorità	102
3.2.9 I percorsi formativi	102
3.2.10 Sintesi dei fattori abilitanti e obiettivi di sviluppo	103
3.2.11 La valutazione delle prestazioni in lavoro agile	106
3.2.12 La valutazione della sostenibilità del lavoro agile	106
3.2.13 Lavoro da remoto con vincolo di tempo	107
3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale	108
3.3.1 Elementi salienti del Piano	108
3.3.2 Allegati sotto sezione “Piano triennale dei fabbisogni del personale”	108
3.4 Piano triennale della formazione	109
3.4.1 Premessa	109
3.4.2. Servizi aziendali di riferimento per gli eventi formativi	109
3.4.3 Docenti	110
3.4.4 Ciclo della formazione	110
3.4.5 Budget della formazione	112
3.4.6 Programmazione 2024-2026	113
3.4.7 Eventi formativi all’estero	125
SEZIONE 4. MONITORAGGIO	126

APPENDICE

- A. Scheda obiettivi 2024 (disponibile on line)
- B. Cronoprogrammi 2024 (disponibile on line)
- C. Mappatura processi e misure specifiche (disponibile on line)
- D. Elenco obblighi di pubblicazione (disponibile on line)
- E. Monitoraggio misure specifiche (disponibile on line)
- F. Dettaglio piano triennale fabbisogni del personale (disponibile on line)
- G. Assunzioni 2023 (disponibile on line)
- H. Programmazione assunzioni 2024/2026 (disponibile on line)
- I. Capacità assunzionale (disponibile on line)

Finalità, struttura, contenuti

Il Piano integrato di attività e organizzazione (di seguito, per brevità, PIAO) è stato introdotto dall'articolo 6 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80 recante *“Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia”*, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n.113.

All'interno del PIAO trovano spazio, per il triennio 2024-2026:

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro a distanza, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del *project management*, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi del punto precedente, assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) con il *“Piano Nazionale Anticorruzione”* (PNA);
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuate attraverso strumenti automatizzati;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il Piano definisce, inoltre, 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.

Il PIAO è strutturato in quattro sezioni:

- Sezione 1: Scheda anagrafica dell'amministrazione
- Sezione 2: Valore Pubblico, performance, rischi corruttivi e trasparenza
- Sezione 3: Organizzazione e capitale umano
- Sezione 4: Monitoraggio

Ha durata triennale e viene aggiornato annualmente.

Cronologia dei PIAO

Edizione	Rev.	Atto
2022-2024	1.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 33/22 del 29 giugno 2022
2022-2024	2.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 58/22 del 16 novembre 2022
2023-2025	1.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 6/23 del 21 febbraio 2023
2023-2025	2.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 9/23 del 30 marzo 2023
2024-2026	1.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 4/24 del 30 gennaio 2024

Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione

1.1 Profilo giuridico

L'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario (di seguito "ARDSU") è stata istituita dalla legge regionale (Toscana) n. 32/2002, come modificata dall'art.10 della legge regionale n. 26/2008, a seguito dell'unificazione delle Aziende Regionali per il Diritto allo Studio Universitario di Firenze, Pisa e Siena, a decorrere dal 1° luglio 2008.

È un Ente dipendente della Regione Toscana, dotato di personalità giuridica, di autonomia amministrativa e gestionale, di proprio patrimonio e di proprio personale, con sede legale a Firenze.

La finalità istituzionale dell'Ente si realizza attraverso l'offerta di servizi e interventi di sostegno allo studio per gli studenti iscritti nelle Università, negli Istituti di Alta Formazione Artistica e Musicale (AFAM) e negli altri Istituti di grado universitario della Toscana.

La *mission* aziendale è assicurare il diritto allo studio in ambito universitario, ovvero rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che di fatto limitano l'accesso all'istruzione superiore, in particolare per consentire anche ai più capaci e meritevoli, seppur privi di mezzi, di raggiungere i gradi più alti degli studi, come previsto dagli artt. 3 e 34 della Costituzione Italiana.

Con questa finalità, gli interventi e i servizi realizzati dal DSU Toscana si distinguono in due tipologie:

- servizi rivolti alla generalità degli studenti universitari, come la ristorazione, le attività di orientamento, la consulenza nella ricerca di un alloggio, le agevolazioni per eventi culturali e/o sportivi;
- benefici assegnati per concorso agli studenti capaci e meritevoli ma privi di mezzi economici, come le borse di studio, i posti letto presso le residenze universitarie e altri tipi di contributi economici (per mobilità internazionale, iniziative culturali ed editoriali, etc.).

Il funzionamento dell'Azienda è disciplinato da un regolamento, adottato dal Consiglio di Amministrazione ed approvato dalla Giunta della Regione Toscana, ed ha una articolazione operativa per le principali sedi di Atenei (Firenze, Pisa e Siena) sulla base dei servizi per gli studenti e delle loro specificità.

L'assetto organizzativo dell'Azienda viene definito dall'art. 2 della legge regionale n. 26/2008, di modifica ed integrazione della precedente legge regionale 26 Luglio 2002 n. 32, e dal Regolamento di esecuzione (Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 47/R dell'8 agosto 2003, così come modificato dal Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 38/R del 7 luglio 2008) che individuano quali organi di governo: il Consiglio di Amministrazione, il Presidente e il Collegio dei Revisori.

Il Consiglio di Amministrazione, la cui durata coincide con quella della legislatura regionale, è nominato con Decreto del Presidente della Giunta Regionale ed è composto:

- da cinque componenti, di cui uno con funzioni di Presidente e legale rappresentante, scelti dal Presidente della Giunta Regionale;
- dal Presidente del Comitato Regionale di Coordinamento delle Università Toscane (CORECO);

- dai Presidenti dei Consigli Territoriali degli Studenti di Firenze, Pisa e Siena.

Composizione del Consiglio Amministrazione alla data del 31 dicembre 2023:

Nominativo	Titolo	Atto di nomina
Marco Del Medico	Presidente (nomina regionale)	Decreto Presidente della Giunta Regionale n. 149 del 10/06/2021
Irene Micali	Membro (nomina regionale)	Decreto Presidente della Giunta Regionale n. 149 del 10/06/2021
Alessandra Gemmiti	Membro (nomina regionale)	Decreto Presidente della Giunta Regionale n. 149 del 10/06/2021
Francesco Romizi	Membro (nomina regionale)	Decreto Presidente della Giunta Regionale n. 149 del 10/06/2021
Francesco Giordano	Membro (nomina regionale)	Decreto Presidente della Giunta Regionale n. 149 del 10/06/2021
Mauro Bellandi	Delegato permanente del Presidente del Comitato Regionale di Coordinamento delle Università Toscane (CORECO)	Decreto Presidente della Giunta Regionale n. 149 del 10/06/2021
Elena Porciatti	Presidente del Consiglio Territoriale degli Studenti di Firenze	Verbale del CTS di Firenze del 16/06/2023
Ilaria Bonaventura	Presidente del Consiglio Territoriale degli Studenti di Pisa	Verbale del CTS di Pisa del 23/01/2023
Giuseppe Marano	Presidente del Consiglio Territoriale degli Studenti di Siena	Verbale del CTS di Siena del 02/10/2023

Il Consiglio di Amministrazione definisce gli obiettivi e i programmi da attuare, indica le priorità ed emana le direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione, verifica la rispondenza tra i risultati della gestione amministrativa e le direttive generali impartite.

Il Collegio dei Revisori, la cui durata anch'essa coincide con quella della legislatura regionale, è composto da tre membri effettivi, di cui uno con funzioni di Presidente, nominati dal Consiglio Regionale. I compiti e le funzioni del Collegio comprendono l'esame di tutti gli atti approvati dall'Azienda ai fini del controllo di legittimità contabile e amministrativa.

Con Deliberazione del Consiglio Regionale della Toscana n. 48 del 28 aprile 2021, sono stati nominati i nuovi membri del Collegio dei Revisori in carica alla data di stesura del presente PIAO:

- Dott. Sgalippa Sandro (Presidente)
- Dott. Mendicino Stefano
- Dott. Pescari Alessandro

L'attività gestionale dell'Azienda, dal punto di vista finanziario, tecnico e amministrativo è affidata al Direttore, nominato dal Consiglio di Amministrazione, mediante autonomi poteri di gestione, spesa e controllo, anche attraverso la collaborazione dei Dirigenti responsabili di aree funzionali, nonché datori di lavoro per le componenti aziendali di competenza.

Per assicurare il controllo da parte degli utenti sulla qualità dei servizi erogati dall'Azienda sul territorio è istituito, per ogni ambito territoriale di Firenze, Pisa e Siena, un Consiglio Territoriale degli Studenti (composto da 7 membri ciascuno).

L'Azienda, attraverso le sedi operative territoriali, garantisce l'erogazione dei servizi nelle città universitarie di Firenze, Pisa e Siena e nei distaccamenti di Carrara e Arezzo.

1.2 Informazioni sintetiche

Denominazione	Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario
Codice IPA	ardsu_to
Area Organizzativa Omogenea (codice in IPA)	A2D6EE0
Area Organizzativa Omogenea (Codice Interno)	AOODSUTOSCANA
Presidente del C.d.A.	Dott. Marco Del Medico
Direttore	Dott. Enrico Carpitelli
Dirigenti	Ing. Andrea Franci, Dott.ssa Laura Tanini
Sede legale	Viale Antonio Gramsci 36 – 50132 Firenze
Numero telefonico unico	0552347200

Codice fiscale	94164020482
Partita IVA	05913670484
Comparto	Funzioni Locali
Domicilio digitale	dsutoscana@postacert.toscana.it
Posta elettronica istituzionale	info@dsu.toscana.it
Posta elettronica Protocollo	protocollo@dsu.toscana.it
Posta elettronica URP	urp@dsu.toscana.it
Sito web istituzionale	www.dsu.toscana.it
Albo Pretorio on line	https://www.dsu.toscana.it/albo-pretorio-on-line
Amministrazione Trasparente	https://www.dsu.toscana.it/amministrazione-trasparente
Pagina Facebook	https://www.facebook.com/dsutoscana
Pagina Instagram	https://www.instagram.com/dsutoscana
Canale Telegram	https://t.me/dsutoscana
Canale Youtube	https://www.youtube.com/user/DSUToscana
Portale dei Servizi on Line	https://portale.dsu.toscana.it
Portale Prenotazioni	https://prenotazioni.dsu.toscana.it
Portale Ricarichiamoci	https://ricarichiamoci.dsu.toscana.it

Sezione 2. Valore Pubblico, performance e anticorruzione

2.1 Valore Pubblico

2.1.1. Definizione

Il Dipartimento della Funzione Pubblica nelle Linee Guida n. 1/2017 evidenzia come un Ente per creare Valore Pubblico debba mettere in campo una serie di azioni volte ad aumentare “*il livello di benessere economico, sociale e ambientale della collettività di riferimento*” fermo restando la necessità di tutela delle proprie risorse (salute dell’Ente).

In ARDSU, il processo di creazione di valore coinvolge trasversalmente l'organizzazione e avviene mediante la costante interrelazione tra la pianificazione strategica degli obiettivi, lo sviluppo delle attività operative interne e il rafforzamento del rapporto con gli stakeholder.

ARDSU genera Valore Pubblico in attuazione della propria *mission*, finalizzata:

- all’erogazione di servizi agli studenti capaci, meritevoli e privi di mezzi
- all’erogazione di servizi alla generalità degli studenti

Seguendo la “Piramide del Valore Pubblico” elaborata da CERVAP (Centro di Ricerca sul Valore Pubblico), un Ente crea valore pubblico quando:

- impatta positivamente sul benessere esterno migliorando il benessere di utenti e stakeholder
- orienta le performance organizzative di efficacia verso il miglioramento degli impatti
- orienta le performance organizzative di efficienza verso il miglioramento degli impatti
- impatta positivamente sulla salute interna delle risorse dell’Ente contribuendo al mantenimento e al miglioramento della salute istituzionale
- orienta le performance individuali di dirigenti e dipendenti verso il miglioramento di quelle organizzative

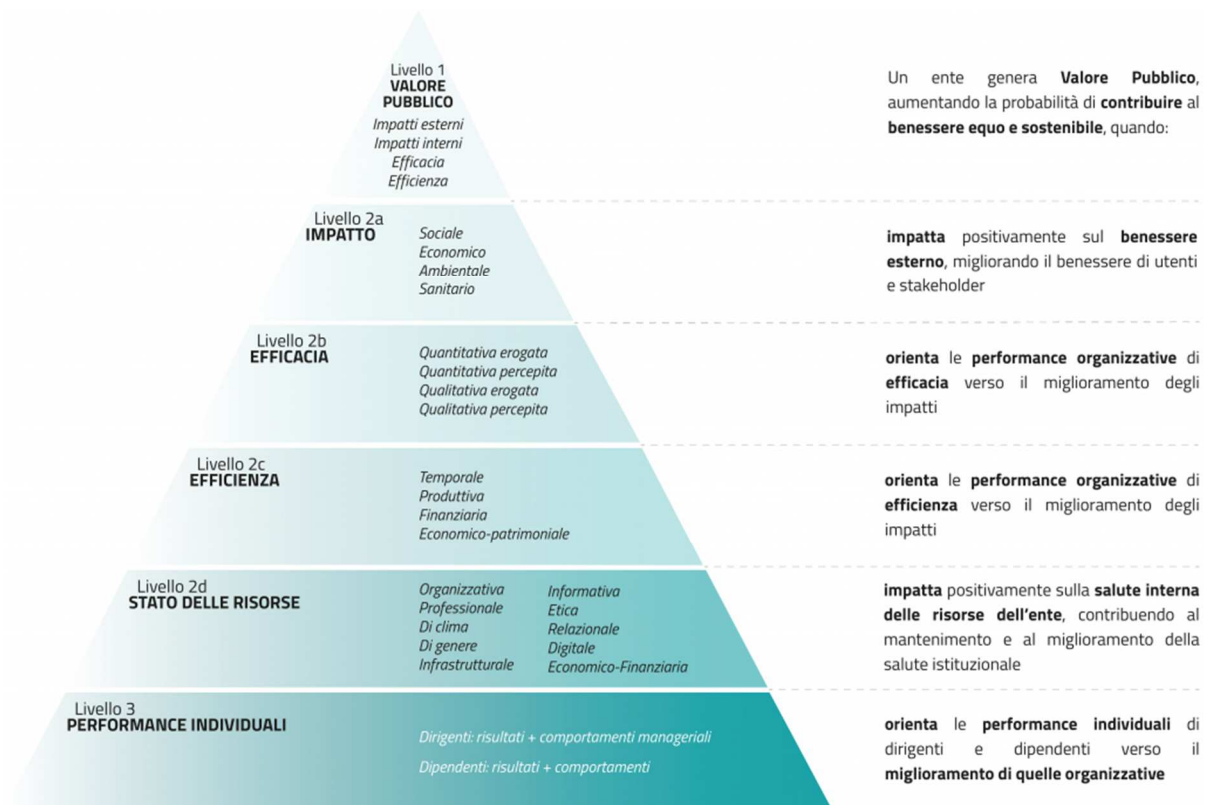


Figura 1 - Piramide del Valore Pubblico (sito istituzionale valorepubblico.it)

2.1.2. Tempi di attuazione

Il *range* temporale di generazione del Valore Pubblico (con riferimento a questo Piano) è il triennio 2024-2026. Le strategie individuate da ARDSU per favorire la creazione di Valore Pubblico nel periodo di vigenza del Piano sono:

- Garantire sul territorio i benefici del diritto allo studio universitario ed il valore degli interventi
- Ottimizzare la gestione del patrimonio immobiliare
- Garantire la qualità dei servizi
- Potenziare gli strumenti interni a supporto dei servizi e per la sicurezza dei lavoratori
- Garantire l'equilibrio economico-finanziario
- Perfezionare la formazione sulle competenze digitali dei dipendenti


Nelle tabelle che seguono, per ciascuna strategia, sono indicati:


- I destinatari (a chi è rivolta la strategia di creazione del Valore Pubblico?)
- Quale output intendiamo raggiungere (qual è il traguardo atteso?)
- Qual è il punto di partenza (da dove partiamo?)



- Quale orizzonte temporale è necessario (entro quando intendiamo raggiungere l'obiettivo strategico?)
- Come possiamo determinare l'effettiva creazione di Valore Pubblico (Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato?)
- Quali strumenti hanno gli stakeholder per monitorare gli output di ARDSU (Dove sono verificabili i dati?)


Immediatamente dopo vengono riportati:


- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e dall'Agenda Digitale
- gli obiettivi generali e specifici, le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità.


ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
(DA PIAO 2022/2024 e 2023/2025)	GARANTIRE SUL TERRITORIO I BENEFICI DEL DSU E IL VALORE DEGLI INTERVENTI	STUDENTI	<p>MANTENIMENTO 100% IDONEI VINCITORI BORSA DI STUDIO</p> <p>+</p> <p>IMPORTO UNITARIO BORSA DI STUDIO A.A. 2023/2024</p> <p>≥</p> <p>IMPORTO UNITARIO BORSA DI STUDIO A.A. 2022/2023</p>	<p>Da dove partiamo?</p> <p>100% IDONEI VINCITORI BORSA DI STUDIO; RIDUZIONE RISORSE BORSE DI STUDIO A.A. 2022/2023 E 2023/2024</p> <p>Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0)</p> <p>1) Il valore unitario della borsa di studio per l'A.A. 2022/2023 è superiore all'importo dell'A.A. 2021/2022 (DGR 779 DEL 4/7/2022: indirizzi bando di concorso)</p> <p>2) Confermato il 100% degli idonei (DET. 720/22 del 30/11/2022: Graduatorie definitive A.A. 2022/2023)</p> <p>Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0)</p> <p>1) Il valore unitario della borsa di studio per l'A.A. 2023/2024 è superiore all'importo dell'A.A. 2022/2023 (DGR 806 DEL 13/7/2023: indirizzi bando di concorso);</p> <p>2) Confermato il 100% degli idonei (DET. 747/23 del 06/12/2023: Graduatorie definitive A.A. 2022/2023)</p>	<p>A.A. 2023/2024</p> 	<p>N. VINCITORI/N. IDONEI (BORSA DI STUDIO)</p> <p>IMPORTO UNITARIO BORSA DI STUDIO A.A. 2023/2024</p> <p>≥</p> <p>IMPORTO UNITARIO BORSA DI STUDIO A.A. 2022/2023</p>	<p>SITO INTERNET MIUR</p> <p>ALBO PRETORIO ON LINE DSU</p> <p>SITO ISTITUZIONALE DSU</p>


ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
(DA PIAO 2022/2024 e 2023/2025)	GARANTIRE SUL TERRITORIO I BENEFICI DEL DSU E IL VALORE DEGLI INTERVENTI	STUDENTI	AGEVOLAZIONE TRASPORTO PUBBLICO LOCALE STUDENTI BORSISTI DI TUTTE LE SEDI	<p>Da dove partiamo? AGEVOLAZIONE GARANTITA PER GLI STUDENTI BORSISTI E NO-TAX AREA UNIFI; RIDUZIONE RISORSE BORSE DI STUDIO A.A. 2022/2023 E 2023/2024</p> <p>Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) 1) Rinnovata per l'A.A. 2022/2023 Convenzione TPL Firenze (Delibera del CdA n. 47/22 dell'08/09/2022) 2) Attivata per l'A.A. 2022/2023 Convenzione TPL Studenti borsisti di Pisa (Convenzione di cui alla Delibera CdA n. 57/22 del 16/11/2022)</p> <p>Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) 1) Rinnovata per l'A.A. 2023/2024 Convenzione TPL Firenze (Delibera del CdA n. 38/23 del 09/10/2023) 2) Rinnovata per l'A.A. 2023/2024 Convenzione TPL Studenti borsisti di Pisa (Convenzione di cui alla Delibera CdA n. 29/23 del 14/10/2023)</p>	A.A. 2024/2025 	N. STUDENTI BORSISTI CHE USUFRUISCONO DELL'AGEVOLAZIONE FINANZIARIA PER IL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE	SITO INTERNET MIUR ALBO PRETORIO ON LINE DSU SITO ISTITUZIONALE DSU


ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
(DA PIAO 2022/2024 e 2023/2025)	GARANTIRE SUL TERRITORIO I BENEFICI DEL DSU E IL VALORE DEGLI INTERVENTI	STUDENTI	AGEVOLAZIONE ASSISTENZA SANITARIA STUDENTI BORSISTI FUORI SEDE NON RESIDENTI	<p>Da dove partiamo? RIDUZIONE RISORSE BORSE DI STUDIO A.A. 2022/2023 E 2023/2024</p> <p>Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) 1) Siena: in via di stipula assistenza sanitaria 2) Pisa e Firenze: ARDSU ha proposto di intervenire all'interno delle convenzioni attualmente in atto da parte degli Atenei</p> <p>Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) 1) Siena: stipulata convenzione (Delibera Cda n. 21/23 del 08/05/2023) 2) Firenze: in via di definizione 3) Pisa: l'Azienda ha nuovamente proposto all'Ateneo di intervenire all'interno della convenzione attualmente in atto</p>	A.A. 2024/2025 	N. STUDENTI BORSISTI FUORI SEDE NON RESIDENTI CHE USUFRUISCONO DELL'AGEVOLAZIONE ASSISTENZA SANITARIA	SITO INTERNET MIUR ALBO PRETORIO ON LINE DSU SITO ISTITUZIONALE DSU
(DA PIAO 2022/2024 e 2023/2025)	OTTIMIZZARE LA GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	STUDENTI	INCREMENTO COPERTURA TEORICA $\geq 70\%$ Dove Copertura Teorica = Posti Letto / Vincitori alloggio	<p>Da dove partiamo? A.A. 2022/2023: Copertura Teorica = 54,19% Posti Letto 3.636, Vincitori alloggio 6.710</p> <p>Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) A.A. 2023/2024: Copertura Teorica = 57,52% Posti Letto 4.121 Vincitori alloggio 7.165</p>	A.A. 2024/2025 	POSTI LETTO/VINCITORI ALLOGGIO	SITO ISTITUZIONALE DSU

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
(DA PIAO 2022/2024 e 2023/2025)	OTTIMIZZARE LA GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	STUDENTI	GARANTIRE LA SICUREZZA ABITATIVA	<p>Da dove partiamo? PIANO DEGLI INVESTIMENTI 2022/2024</p> <p>Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) Successivamente all'adozione del Bilancio d'esercizio al 31/12/2022 sarà rendicontato lo stato dell'arte</p> <p>Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) Nell'ultimo trimestre del 2023 riapertura delle RR.UU. San Marco e Tognazza a seguito della conclusione dei lavori di adeguamento alla normativa antincendio. Entro il primo trimestre 2024 prevista la riapertura della R.U. Fontebranda a seguito della conclusione dei lavori di adeguamento alla normativa antincendio. Entro il 30/09/2024 previsto inizio lavori presso R.U. Fascetti finalizzato all'efficientamento energetico (L. 338/2000). Entro il 30/09/2024 previsto il completamento dei lavori di adeguamento alla normativa antincendio per R.U. San Miniato. Entro il 31/12/2024 previsto il completamento dei lavori di adeguamento alla normativa antincendio per RR.UU. Caponnetto e Fascetti. Entro il 31/12/2024 inizio lavori di ristrutturazione R.U. Tolomei (L. 338/2000). Entro il 31/12/2024 indizione gara per la fornitura e posa in opera di impianti e attrezzature finalizzate al controllo accessi.</p>	2025 	N. INTERVENTI COMPLETATI NEL QUADRIENNIO 2022/2025	SITO ISTITUZIONALE DSU


ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
(DA PIAO 2022/2024 e 2023/2025)	GARANTIRE LA QUALITA' DEI SERVIZI	STUDENTI, REGIONE TOSCANA	MIGLIORAMENTO QUALITA' PERCEPITA	<p>Da dove partiamo? Indice medio di qualità percepita 2021 = 6,357</p> <p>Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) Indice medio di qualità percepita 2022 = 6,384</p> <p>Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) Indice medio di qualità percepita 2023 = 6,381</p>	<p>A.A 2024/2025</p> 	<p>Indice medio di qualità percepita \geq Indice medio di qualità percepita anno precedente</p>	SITO ISTITUZIONALE DSU


ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
(DA PIAO 2022/2024 e 2023/2025)	GARANTIRE LA QUALITA' DEI SERVIZI	STUDENTI, DIPENDENTI	CREAZIONE STRUMENTI DI PARTECIPAZIONE ATTIVA (Banca delle idee)	<p>Da dove partiamo? Presenza social network</p> <p>Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) 1) In via di analisi n. 25 proposte innovative ricevute da parte degli studenti 2) In via di analisi n. 43 proposte innovative ricevute da parte dei dipendenti</p> <p>Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) Le proposte presentate da studenti e dipendenti sono considerate quasi totalmente idonee a trasformarsi in azioni concrete. Nel corso del 2024, le migliori idee saranno oggetto di pubblicazione sul sito istituzionale e sui canali social.</p>	2024 	<p>N° di relazioni che si instaureranno tra ARDSU, gli studenti e i dipendenti</p> <p>N° di azioni attivate a seguito della partecipazione attiva degli studenti e dei dipendenti</p>	SITO ISTITUZIONALE DSU

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
(DA PIAO 2022/2024 e 2023/2025)	GARANTIRE LA QUALITA' DEI SERVIZI	STUDENTI, DIPENDENTI	RISTORAZIONE "SOSTENIBILE"	<p>Da dove partiamo? Riduzione rifiuti ed imballaggi</p> <p>Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) Dal 7/11/2022 l'offerta alimentare delle mense è stata modificata al fine di rendere "sostenibile" il menù che verrà misurato in termini di emissioni CO2 dal 2023</p> <p>Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) Ad ogni alimento è ora associato il valore delle emissioni di CO2. Analogamente, lo stesso valore, è presente per ciascuna portata. Il prossimo passo sarà rendere disponibile tale informazione attraverso i canali informativi accanto alle calorie e agli allergeni</p>	2025 	Indice di mediterraneità/sostenibilità dell'offerta in termini di emissioni CO2 e consumi energetici	SITO ISTITUZIONALE DSU


ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
(DA PIAO 2022/2024 e 2023/2025)	GARANTIRE LA QUALITA' DEI SERVIZI	STUDENTI	COMFORT ABITATIVO	<p>Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) È in corso di attivazione lo sportello inclusivo psicologico agli studenti 2) Concluso l'intervento di riqualificazione della R.U. Don Bosco entro il 31/12/2022 <p>Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Nel corso del 2023 è stato attivato lo sportello di supporto psicologico rivolto a studenti (e dipendenti). I risultati delle esperienze saranno resi disponibili sui canali istituzionali 2) Attivate azioni di cittadinanza studentesca nelle RR.UU. attraverso la partecipazione attiva degli studenti alloggiati 3) Apertura della R.U. San Cataldo a Pisa 4) Concluso allestimento arredi e attrezzature presso R.U. Don Bosco 5) Prevista l'attivazione del servizio di tutoraggio studentesco riservato ai residenti nonché l'approvazione di avvisi di partecipazione a progetti per interventi nelle RR.UU. con il coinvolgimento degli studenti 	2024 	<p>N° interventi di riqualificazione servizi di accoglienza e supporto studenti</p> <p>N° strutture ammodernate</p>	SITO ISTITUZIONALE DSU


ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
NUOVO INSERIMENTO	Potenziare gli strumenti interni a supporto dei servizi e per la sicurezza dei lavoratori	DIPENDENTI/ STUDENTI	Rafforzare gli strumenti per il processo di autorizzazione della spesa, per il controllo degli atti. Offrire strumenti per migliorare la comunicazione interna. Ottimizzare il monitoraggio della manutenzione integrata. Integrare la certificazione ISO 9001 con la ISO 45001	Strumenti e processi consolidati da reingegnerizzare Assenza linee guida sulla comunicazione interna Acquisizione della certificazione ISO9001	2026	Reingegnerizzazione degli strumenti e delle procedure a disposizione per il controllo della spesa, per il controllo degli atti e per la manutenzione integrata. Creazione di un valore condiviso di comunicazione interna. Attivazione di piattaforme di condivisione a disposizione dei dipendenti Integrazione della certificazione ISO 9001	SITO ISTITUZIONALE / INTRANET AZIENDALE

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
(DA PIAO 2022/2024 e 2023/2025)	GARANTIRE L'EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO	STUDENTI, REGIONE TOSCANA, DIPENDENTI, FORNITORI	POTENZIARE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	<p>Da dove partiamo? PIANO FABBISOGNI PERSONALE 2021-2023</p> <p>Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) Assunzioni completate: 6 + 2 potenziamenti</p> <p>Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) Sono state avviate tutte le procedure di assunzione programmate per il 2023 per un totale di 31 assunzioni dall'esterno, 11 potenziamenti e 1 mobilità per interscambio. Nel corso del 2023 sono state inoltre effettuate – come nuove assunzioni – n. 3 riammissioni in servizio (personale dimessosi per assumere incarico presso altra pubblica amministrazione che ha optato per il rientro in Azienda)</p>	2024 	GRADO DI COMPLETAMENTO PIANO TRIENNALE FABBISOGNI DEL PERSONALE 2022/2024	SITO ISTITUZIONALE DSU

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
RIDEFINIZIONE TEMPORALE RAGGIUNGIMENTO STRATEGIA (DA PIAO 2022/2024 e 2023/2025)	GARANTIRE L'EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO	STUDENTI, REGIONE TOSCANA, DIPENDENTI, FORNITORI	EFFICACIA ED EFFICIENZA DELL'UTILIZZO DELLE RISORSE	<p>Da dove partiamo? CMU PASTO 2019/2021 = € 8,79 CMU POSTO LETTO 2022 = € 5.213,00 (CMU PASTO GEST. DIRETTA 2022 - CMU PASTO GEST. INDIRETTA 2022) = € 3,10</p> <p>Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) La chiusura parziale delle strutture interessate dai lavori di messa a norma ed il processo inflattivo in atto sta determinando già dal 2022 l'incremento del CMU.</p> <p>Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) L'orizzonte temporale di raggiungimento dell'obiettivo di valore pubblico, stante il perdurare delle criticità emerse già nel PIAO 2023/2025, viene modificato da "2025" a "2026".</p> <p>CMU PASTO 2023* = € 7,43 CMU POSTO LETTO 2023* = € 6.290,00 (CMU PASTO GEST. DIRETTA 2023* - CMU PASTO GEST. INDIRETTA 2023*) = € 1,49</p> <p>*da preconsuntivo 2023</p>	2026 	<p>CMU PASTO 2026 ≤ CMU PASTO 2019/2021</p> <p>CMU POSTO LETTO 2026 ≤ CMU POSTO LETTO 2022</p> <p>CMU PASTO GEST. DIRETTA - CMU PASTO GESTIONE INDIR. ≤ € 1,50</p>	SITO ISTITUZIONALE DSU

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
NUOVO INSERIMENTO	GARANTIRE L'EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO	TUTTI GLI STAKEHOLDER	Incrementare l'economicità della gestione dei servizi e la salvaguardia dell'equilibrio economico	Criticità fra il rapporto tra le risorse trasferite e il livello qualitativo e quantitativo dei servizi	2026	<p>Mantenimento dell'equilibrio economico.</p> <p>Ottimizzazione dei costi delle RR.UU. attraverso progetti di partenariato pubblico/privato</p> <p>Incremento dei ricavi medi della ristorazione</p> <p>Incremento delle tariffe inerenti l'ospitalità presso le RR.UU.</p> <p>Incremento controlli requisiti economico-patrimoniali sulle autocertificazioni presentate dai richiedenti benefici</p>	SITO ISTITUZIONALE

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
RIDEFINIZIONE TEMPORALE RAGGIUNGIMENTO STRATEGIA (DA PIAO 2022/2024 e 2023/2025)	MIGLIORARE LA PERCEZIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO DEI DIPENDENTI	DIPENDENTI	RIDURRE IL LIVELLO DI STRESS LAVORO PERCEPITO RILEVATO A GIUGNO 2022	<p>Da dove partiamo? INDAGINE STRESS LAVORO CORRELATO SECONO METODOLOGIA INAIL</p> <p>Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) Sono stati individuati n. 3 interventi di cui 1 attivato nel 2022; nel 2023 è previsto un corso di formazione per la gestione dei conflitti e l'attivazione di uno sportello di ascolto per i dipendenti</p> <p>Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) Attivato Sportello di Ascolto dipendenti. Completato il corso di formazione per la gestione dei conflitti</p> <p>In corso di valutazione modalità organizzative implementazione azioni conseguenti risultati indagine stress correlato</p>	2024 	<p>RILEVAZIONE STRESS LAVORO CORRELATO APPROFONDATA CON METODOLOGIA INAIL 2024</p> <p>LIVELLO DI RISCHIO RILEVATO A SEGUITO DELL'INDAGINE APPROFONDATA NON SUPERIORE A QUELLO RILEVATO A SEGUITO DELL'INDAGINE PRELIMINARE</p>	SITO ISTITUZIONALE DSU

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
(DA PIAO 2023/2025)	PERFEZIONARE LA FORMAZIONE SULLE COMPETENZE DIGITALI DEI DIPENDENTI	DIPENDENTI	75% DEI DIPENDENTI IN SERVIZIO CON ALMENO UN PERCORSO FORMATIVO COMPLETATO ENTRO IL 31/12/2025	<p>Progetto "Competenze Digitali per la P.A." avviato nel 2023</p> <p>Aggiornamento PIAO 2024 (Rev 1.0) Percentuale dipendenti in servizio con almeno un percorso completato: 39,41%</p>	2025 	NUMERO DI DIPENDENTI CHE HANNO CONCLUSO ALMENO UN PERCORSO / NUMERO DI DIPENDENTI IN SERVIZIO	DATI ESTRATTI DAL PORTALE SYLLABUS

Elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati, dall'Agenda Digitale

NR	Riferimento Agenda Semplificazione	Tempistica	Stakeholder	Indicare sinteticamente la procedura	Indicare le misure da adottare	Verifica/Certificazione del raggiungimento dell'obiettivo strategico
1	Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure	2024	Studenti	Completamento interoperabilità tra Portale Studenti e sistema dei flussi documentali	Revisione delle modalità di protocollazione automatica delle istanze	Sistema dei flussi documentali: storia dei processi
2	Semplificazione e la digitalizzazione	2024	Studenti, Altri fruitori dei servizi aziendali	Aggiornamento sito web istituzionale	Migrazione sito istituzionale su piattaforma tecnologica basata su Liferay DXP 7.4	Effettiva migrazione del sito www.dsu.toscana.it
3	Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure	2024	Studenti, Altri fruitori dei servizi aziendali	Nuova Sezione OPEN DATA	Attivazione Portale Open Data per la valorizzazione del patrimonio informativo aziendale	Sezione Open Data del Sito Istituzionale
4	Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure	2024	Studenti, Altri fruitori dei servizi aziendali	Accessibilità ai servizi digitali	Adeguamento sito istituzionale agli standard contenuti nella norma UNI EN 301549:2018 (WCAG 2.1)	Tool scansione del sito (AGID)
5	Semplificazione e la digitalizzazione	2024 <i>(anticipata dal 2025 al 2024)</i>	Studenti, Altri fruitori dei servizi aziendali	APP MY DSU	Realizzare la versione digitale dello strumento di accesso, al Servizio Ristorazione	Rilascio Release 1.0 sugli Store
6	Realizzazione di azioni mirate per il superamento degli ostacoli burocratici nei settori chiave del Piano di rilancio	2024	Studenti, Altri fruitori dei servizi aziendali	Revisione/Upgrade connettività internet/intranet	Migrazione verso linee in fibra più performanti	Effettiva attivazione delle nuove linee

Obiettivi generali e specifici, modalità e azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità

NR	Descrizione obiettivo	Eventuali azioni collegate	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo	Entro quando intendiamo raggiungere l'obiettivo	Come misuriamo l'obiettivo	Dove sono verificabili i dati	Da realizzare con risorse: interne/esterne	Se "esterne": previsto il relativo onere negli atti di programmazione?
1	Realizzazione test accessibilità sito istituzionale	-	Incremento del grado di accessibilità ai servizi digitali	Installazione plugin AccessiWay sul sito istituzionale	Entro il 31 dicembre 2024	Attraverso il report contenente la valutazione puntuale dei singoli utenti	Nella sezione Monitoraggio PIAO (Amministrazione Trasparente)	Risorse Interne/Risorse Esterne	Eventuali oneri sono già previsti negli atti di programmazione
2	Realizzazione progetto esecutivo di revisione di tutte le linee dati in essere	-	Upgrade completo	Progetto esecutivo già realizzato entro il 31 dicembre 2022	Entro il 31 dicembre 2024	Test di accessibilità da parte delle utenze interessate dal presente PIAO	Test di performance della connettività da eseguire nelle strutture interessate	Risorse Interne/Risorse Esterne	Eventuali oneri sono già previsti negli atti di programmazione

2.2 Performance

2.2.1 Il ciclo e l'albero della performance

Le fasi, gli strumenti di supporto e gli attori coinvolti nel ciclo di gestione della performance, risultano individuati nel *“Regolamento Gestione Performance”* approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 68/19, con riferimento alle **Linee guida del ciclo di Programmazione, Monitoraggio e Valutazione (PMV)** approvate, in ultimo, dalla **Giunta Regionale** con propria **Deliberazione n. 229/2018** ed alle quali si rimanda per avere una visione completa del ciclo della performance.

Le **fasi del ciclo di PMV**, come dettagliate nelle linee guida sopra menzionate sono le seguenti:

- **Programmazione, definizione obiettivi, condivisione con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ed approvazione** (da svolgersi nel periodo novembre/gennaio dell'anno di approvazione del PIAO);
- **Monitoraggi trimestrali** (da svolgersi nel periodo aprile/gennaio dell'anno successivo a quello di approvazione del PIAO);
- **Valutazione e rendicontazione dei risultati del PQPO, dei Direttori e dei vertici degli enti dipendenti** (da svolgersi nel periodo gennaio/ottobre successivo a quello di approvazione del PIAO).

Al fine di dare concreta attuazione alla propria *mission* istituzionale e valutare i suoi riflessi rispetto ai bisogni attesi dalla collettività e dagli stakeholder, l'Azienda ha sviluppato un sistema di governo della performance volto a monitorare le variabili chiave e le informazioni strategicamente rilevanti secondo un processo progressivo cosiddetto *“a cascata”* che consente, in coerenza agli indirizzi ricevuti dalla Direzione Regionale competente sulla base dei Piani e Programmi regionali, la definizione, assegnazione e riconduzione delle principali attività svolte ad una specifica linea strategica definita nel Piano delle Attività.

In stretta coerenza con le linee strategiche si definiscono gli obiettivi dell'Azienda, quelli assegnati alle Aree Dirigenziali e gli obiettivi di ciascun Servizio con i relativi indicatori di risultato e valori attesi. In forte correlazione sono poi definiti gli obiettivi individuali e le attività del personale dirigente e del comparto.

Gli **attori coinvolti nel ciclo di PMV** pertanto sono:

- Il **Consiglio di Amministrazione** che approva, all'interno del PIAO, il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa, il suo monitoraggio intermedio (dopo il primo semestre), le eventuali rimodulazioni del PQPO e la Relazione sulla Qualità della Prestazione e che, inoltre, valuta il Direttore dell'Azienda su proposta dell'OIV;
- **l'Organismo Indipendente di Valutazione** che partecipa alla definizione della proposta di obiettivi (nonché all'eventuale revisione in corso d'anno) fornendo osservazioni e/o

suggerimenti, che propone annualmente alla Giunta Regionale la valutazione del Direttore dell'Azienda promuovendo, a tale fine, momenti di confronto e che valida la relazione sulla qualità della prestazione esprimendo, altresì, un parere sul conseguimento complessivo degli obiettivi organizzativi come risultante dal monitoraggio finale;

- il **Direttore Generale della Giunta Regionale** che coordina, promuovendo momenti di confronto sia con le singole Direzioni regionali sia collegiali all'interno del Comitato di Direzione della Giunta, il processo di PMV;
- la **Direzione Istruzione Formazione, Ricerca e Lavoro** che partecipa alla definizione della proposta di obiettivi e a validare quanto rendicontato dall'Azienda mediante l'espressione di un giudizio qualitativo sull'adeguatezza della documentazione prodotta;
- il **Settore Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane (SOSRU)** della Giunta Regionale che predispone le bozze di delibera per l'approvazione del PQPO e dei monitoraggi intermedi e finali dell'Azienda e che svolge il supporto tecnico alle funzioni dell'OIV;
- il **Direttore dell'Azienda** che partecipa alla definizione della proposta di obiettivi e ne propone eventuali rivisitazioni e che predispone i monitoraggi periodici inerenti il grado di raggiungimento degli obiettivi sottoponendoli alla Direzione Istruzione Formazione, ricerca e lavoro ed alle strutture della Direzione Generale della Giunta Regionale (SOSRU);
- il **Comitato di Direzione (CD)** della Giunta Regionale in cui viene attuato un momento di confronto complessivo sul quadro degli obiettivi.

L'attuale Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) è stato nominato con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 53 del 31 marzo 2022 ed è composto da:

- Dott. Riccardo Baglini
- Dott. Francesco Giani
- Dott.ssa Nadezda Sergeeva

La competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione attualmente in essere si esaurirà con la conclusione del ciclo di valutazione 2023, senza possibilità di rinnovo.

Le procedure per la nomina del nuovo OIV, che sovrintenderà alle incombenze relative ai cicli di valutazione 2024 e seguenti, risultano in corso di effettuazione.

Di seguito lo schema logico di definizione degli obiettivi:

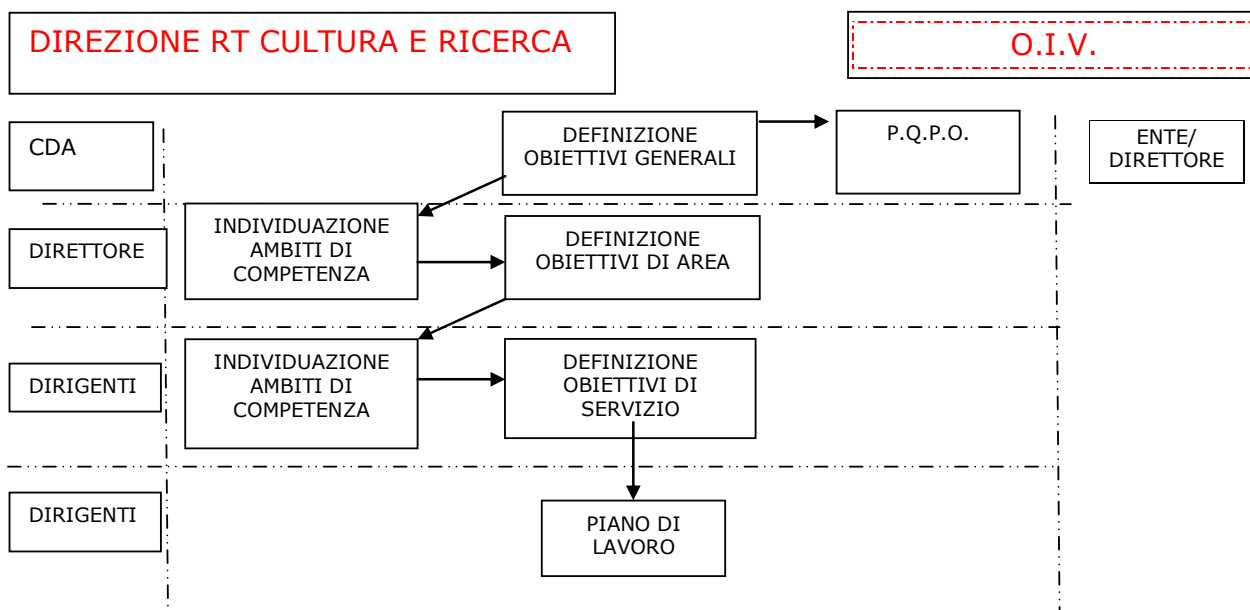


Figura 2 - Schema logico di definizione degli obiettivi

Gli **strumenti previsti a supporto del ciclo di Programmazione, Monitoraggio e Valutazione** sono i seguenti:

- 1) **Scheda-obiettivi**: tale scheda nella sezione programmazione contiene il dettaglio analitico degli obiettivi con individuazione puntuale degli indicatori e dei relativi valori, mentre nella sezione monitoraggio contiene il valore conseguito dagli indicatori collegati agli obiettivi;
- 2) **Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa** (il presente documento);
- 3) **Relazione sulla Qualità della Prestazione (RQP)**: evidenzia i risultati raggiunti nell'anno precedente ed il contesto nel quale sono maturati.

Nel Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa (PQPO) per l'anno 2024 sono stati **definiti**, in armonia con quanto contenuto nei documenti programmatici regionali, **obiettivi di valenza strategica rappresentanti la descrizione dei risultati che l'Azienda si prefigge di raggiungere per eseguire con successo gli indirizzi politico programmatici**.

La **programmazione aziendale** si estrinseca nei documenti del **Piano delle Attività e Bilancio Previsionale Economico**, come previsto dall'art. 32 del Regolamento Organizzativo *"Sulla base degli indirizzi formulati entro il 31 ottobre di ogni anno dalla Giunta Regionale, delle indicazioni del Consiglio di Amministrazione, degli importi dei trasferimenti all'Azienda da parte della Regione, nonché delle valutazioni e delle proposte formulate dai Dirigenti, il Direttore predispose e trasmette al Presidente del Consiglio di Amministrazione la proposta di piano annuale di attività ed il bilancio economico previsionale"*.

All'interno del PQPO, sulla base degli ambiti strategici definiti nel PDA, sono esposti gli obiettivi strategici, nonché i relativi indicatori e valori attesi (target), in termini di soddisfazione degli



stakeholder e di qualità percepita.

Unitamente e in coerenza con il PQPO sono sviluppati annualmente i **Piani di Area** dai quali deriveranno i **Piani di Servizio**. Tali documenti costituiscono la base per l'individuazione degli obiettivi individuali dei dirigenti e, a cascata, di tutto il personale aziendale.

I contenuti di questo documento rappresentano, pertanto, il punto di partenza dell'intero ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione di tutta la struttura aziendale.

Nello specifico, nel PDA 2024-26, approvato con Deliberazione del CDA n. 1/24 sono state definite le linee strategiche riportate di seguito.

LINEE STRATEGICHE 2024-2026		
N	PROSPETTIVA	DEFINIZIONE
1	STUDENTI	<p>GARANTIRE SUL TERRITORIO I BENEFICI DEL DSU E IL VALORE DEGLI INTERVENTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servizi aggiuntivi: Garantire agevolazioni per trasporto pubblico agli studenti borsisti della Toscana e per l'assistenza sanitaria agli studenti borsisti residente fuori regione • Revisione del bando borse di studio e alloggio con particolare riferimento all'individuazione di criteri di priorità finalizzati a garantire la massima efficacia delle misure ed alla verifica della congruenza delle scadenze previste con l'effettiva disponibilità delle risorse economiche trasferite • Sviluppo residenzialità mediante interventi volti alla maturazione di una "cittadinanza" studentesca e attivazione di percorsi di tutoraggio all'interno delle Residenze Universitarie e valorizzazione degli spazi comuni mediante una partecipazione attiva da parte degli studenti alloggiati • Diffondere l'utilizzo "Sportello psicologico di ascolto per gli studenti alloggiati nelle Residenze" e rendicontare il primo anno di attività • Potenziare la comunicazione istituzionale e l'informazione relativa ai benefici e ai servizi dell'Azienda attraverso canali di comunicazione aggiuntivi a quelli attivati (radio, stampa mobile, sito internet)
2	APPRENDIMENTO E CRESCITA	<p>OTTIMIZZARE LA GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenziamento controllo accessi Residenze Universitarie, avvio procedure per aggiornamento ed implementazione degli impianti • Avanzamento "Piano Sicurezza Abitativa" – Completamento dei lavori di adeguamento alla normativa antincendio • Inizio cantieri interventi cofinanziati L. 338/00: Ru Tolomei e RU Fascetti;
		<p>QUALITÀ DEI SERVIZI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misurare la soddisfazione degli studenti alloggiati (servizi residenze, mense, benefici e comunicazione) • Rilascio versione 1.0 APP MY DSU (versione digitale dello strumento di accesso, al Servizio Ristorazione)
3	PROCESSI ORGANIZZATIVI INTERNI	<p>POTENZIARE GLI STRUMENTI INTERNI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzare la struttura organizzativa ed i sistemi di controllo (in particolare delle attività esternalizzate e delle risorse) • Consolidamento Sistema Qualità: rispetto target programmati, integrazione certificazione ISO 9001 con la ISO 45001 "Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro"
4	ECONOMICA FINANZIARIA	<p>GARANTIRE L'EQUILIBRIO ECONOMICO FINANZIARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestione integrata delle attività funzionali al servizio abitativo: avviare le procedura ad evidenza pubblica per gestione in PPP dell'aggregato Residenze identificato a seguito dell'analisi condotta nel 2023 • Incremento controlli di reddito su beneficiari • Sperimentazione Sistemi tariffari innovativi e valutazioni di impatto quantitativo e qualitativo • Riduzione costi generali e amministrativi (attraverso l'ottimizzazione dei costi per utilizzo sedi)

Sulla base delle linee strategiche sono stati individuati i seguenti obiettivi strategici inseriti nel PQPO 2024:

AMBITO STRATEGICO		II	RISULTATI ATTESI	
			Obiettivo	Peso %
Studenti	Garantire sul territorio i benefici del diritto allo studio universitario e il valore degli interventi	1	Garantire i benefici per i capaci e meritevoli privi di mezzi e realizzare interventi e misure aggiuntive per gli studenti	15,00%
		2	Azioni Cittadinanza studentesca per i Residenti nelle residenze universitarie	15,00%
Apprendimento e crescita	Ottimizzare la gestione del patrimonio immobiliare	3	Avanzamento "Piano Sicurezza Abitativa"	15,00%
	Rilevare la qualità dei servizi	4	Misurare la soddisfazione degli studenti alloggiati (servizi residenze, mense, benefici e comunicazione)	5,00%
Processi organizzativi interni	Potenziare gli strumenti interni	5	Ottimizzare la struttura organizzativa ed i sistemi di controllo	10,00%
		6	Consolidamento Sistema Qualità	10,00%
Economica Finanziaria	Garantire l'equilibrio economico finanziario	7	Ottimizzare la sostenibilità organizzativa ed economica	15,00%
Processi interni	Potenziamento strumenti anticorruzione e trasparenza e avanzamento Agenda Digitale	8	Realizzazione delle misure di natura organizzativa, in tema di trasparenza e anticorruzione, definite nella sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	5,00%
		9	Avanzamento Agenda Digitale	10,00%
				100,00%

2.2.2 La definizione degli obiettivi operativi ed individuali di struttura

Sulla base delle Linee strategiche definite in sede di PDA e degli interventi prioritari indicati in tale documento di programmazione, si definiscono gli obiettivi e le attività dell'Azienda individuando i risultati attesi **che consentano di rilevare, a consuntivo, l'efficienza e l'efficacia in particolare attraverso sull'effetto generato dall'attività sui destinatari e sullo stato delle risorse.**

A partire dall'anno 2020, in armonia con quanto previsto nella vigente formulazione del D.lgs. 150/2009 ed in linea con le indicazioni formulate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, si è provveduto a definire in modo autonomo la prestazione organizzativa (performance di ente), svincolandola dalla rappresentazione operata fino all'anno precedente, che la vedeva inquadrata come sommatoria degli obiettivi delle Aree e dei relativi servizi.

Infatti, come previsto nel "**Regolamento Gestione Performance**", approvato con Deliberazione del CdA n. 68/19, sono stati affiancati al Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa i **Piani di Area**, che contengono per ogni Area gli obiettivi, le attività specifiche e/o ordinarie dell'Area connessi alla realizzazione degli obiettivi strategici del PQPO.

I piani di Area sono approvati contemporaneamente al PQPO dal Cda in sede di approvazione del PIAO.

2.2.3 La scheda Obiettivi PQPO dell'Azienda 2024-2026

La scheda-obiettivi dell'Azienda, il cui formato è predisposto dalla Regione Toscana, contiene le seguenti informazioni:

- **codifica strategica** "parlante";
- descrizione sintetica dell'**obiettivo** da raggiungere;
- **peso** percentuale (grazie al quale è possibile graduare l'importanza relativa degli obiettivi all'interno della scheda);
- descrizione sintetica dell'**indicatore** (quasi sempre definito come rapporto tra numeratore e denominatore);
- **valore iniziale** (valore assunto dall'indicatore nell'anno 2023 o secondo l'ultimo dato utile, ove disponibile);
- **valore target 2024 e** relativa tendenza, ove disponibile, per gli anni **2024/2026** (valore auspicato dall'indicatore al termine del periodo di rilevazione);
- **note** (eventuale e sintetica specifica circa i connotati dell'obiettivo/indicatore);
- **responsabile attuazione** (struttura di riferimento per la realizzazione dell'obiettivo);
- **collegamento con la Programmazione regionale 2024** con l'indicazione dei programmi/disposizioni regionali e degli eventuali obiettivi di "filiera" (inseriti "*Per migliorare il collegamento tra gli obiettivi del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa della Giunta Regionale ed i piani della performance degli enti dipendenti in un'ottica di "performance di filiera" nella quale un soggetto (Giunta Regionale) definisce le politiche e/o gli indirizzi ed altri soggetti (gli enti dipendenti) hanno il compito di metterli in pratica.*)

Per quanto concerne il **valore iniziale dell'indicatore**, si ritiene opportuno sottolineare che, fatte salve situazioni particolari evidenziate nel campo note della scheda-obiettivi, tale valore (laddove

presente) si configura quale **punto di riferimento per apprezzare la performance** e consentirne la confrontabilità temporale con quella degli anni precedenti. La rilevazione della performance realizzata su uno specifico indicatore, nel caso in cui il valore target non risulti pienamente conseguito, verrà effettuata parametrando percentualmente il risultato raggiunto con il valore target fissato, salva l'applicazione degli eventuali ritardi quantificati (per gli indicatori di tipo procedurale).

Per ciò che riguarda gli **indicatori procedurali (temporali)** è stato definito un **cronoprogramma** dettagliato che, attraverso l'esplicitazione di apposite fasi di realizzazione, consenta di apprezzarne l'avanzamento in modo maggiormente oggettivo.

2.2.4 I Piani di Area per il 2024

I **Piani degli obiettivi per ogni Area**, non allegati al PIAO, evidenziano

- il riferimento, eventuale, alla linea strategica del PDA, all'obiettivo della scheda obiettivo dell'Azienda (PQPO) dell'anno in corso e/o di anni precedenti, e/o ad altri obiettivi di Area dell'anno in corso e/o di anni precedenti;
- descrizione dell'obiettivo
- peso percentuale (grazie al quale è possibile graduare l'importanza relativa degli obiettivi all'interno della scheda)
- risultato atteso
- target
- la fonte per la verifica del risultato
- la presenza di eventuali fattori esogeni e/o criticità per la realizzazione
- altre aree coinvolte

Nel caso di obiettivi che riguardano più Aree l'obiettivo è inserito all'interno dell'Area in cui il risultato atteso è funzionale alla creazione del valore aggiunto agli utenti finali/ai servizi dell'area. Le attività riconducibili ad area differente saranno inserite nei Piani dei Servizi effettivamente interessati dall'attività.

2.2.5 Allegati sotto sezione "Performance"

Per consentire una migliore fruizione dei contenuti, gli allegati alla presente sotto sezione sono disponibili sul sito istituzionale dell'Azienda

Allegato	Nome allegato	Link
A	Scheda Obiettivi 2024	https://www.dsu.toscana.it/documents/4390857/16442416/AllegatoA.pdf
B	Cronoprogrammi	https://www.dsu.toscana.it/documents/4390857/16442416/AllegatoB.xlsx

2.3 Azioni positive

2.3.1 Fonti normative

- Artt. 21 e 23 della *Carta Europea dei Diritti dell'Uomo* di cui all'art. 6 del Trattato sull'Unione Europea;
- Art. 51 Costituzione della Repubblica Italiana;
- D. Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001 "*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Pubbliche Amministrazioni*";
- D. Lgs. n. 198 del 1° aprile 2006 recante "*Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della Legge 28 novembre 2005, n. 246*";
- Direttiva 23 maggio 2007 del Ministro per le Riforme e Innovazioni nella P.A. con la Ministra per i Diritti e le Pari Opportunità, "*Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche*";
- D. Lgs. n. 81 del 9 aprile 2008 "*Attuazione dell'art. 1 della legge 3 agosto 2007 n. 123 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*";
- D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 "*Attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*";
- Direttiva 4 marzo 2011 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione con il Ministro per le Pari Opportunità, "*Linee guida sulle modalità di funzionamento dei "Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e controle discriminazioni"* (art. 21, legge 4 novembre 2010, n. 183)".

Fonti interne:

- Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 15 del 19 marzo 2013 "*Misure attuative del Regolamento Organizzativo: approvazione Regolamento ed Istituzione del Comitato Unico di Garanzia*";
- Provvedimento del Direttore n. 71/22 "*Nomina del Comitato Unico di Garanzia per il quadriennio 2022-2025 e determinazioni conseguenti*"

2.3.2 Dati statistici

Nelle precedenti edizioni del PIAO (2022/2024 e 2023/2025) si è dato evidenza della preponderante presenza femminile anche nell'utilizzo del contratto a tempo parziale. L'analisi in chiave di prospettiva temporale dalla costituzione dell'Azienda unica, porta a confermare una sostanziale continuità nella distribuzione per genere del personale dipendente.

Di seguito il dettaglio dell'organico aziendale e degli organi dell'Azienda alla data del 31 dicembre 2023 suddiviso per categoria giuridica, sesso e fascia di età.

Inquadramento	UOMINI					DONNE					
	Classi età	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60
PERSONALE AZIENDALE											
(Area degli operatori esperti) B1	0	0	0	0	1	0	0	2	2	0	
(Area degli operatori esperti) B3	3	9	12	24	3	1	5	23	58	24	
Area degli istruttori (C)	0	0	15	18	6	0	3	7	17	6	
Area dei funzionari e dell'E.Q. (D)	0	0	7	6	2	0	0	14	25	6	
Dirigenti ¹	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	
Totale personale	3	9	35	49	12	1	8	46	103	36	
	108					194					
% sul personale complessivo	0,99%	2,98%	11,59%	16,23%	3,97%	0,33%	2,65%	15,23%	34,11%	11,92%	
	35,76%					64,24%					
ORGANI AZIENDALI											
Membri CdA	1	2	0	1	1	2	1	0	0	1	
Collegio dei Revisori	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	
Totale Organi	1	2	0	3	2	2	1	0	0	1	
	8					4					
% sui componenti complessivi	8,33%	16,67%	0%	25,00%	16,67%	16,67%	8,33%	0	0	8,33%	
	66,67%					33,33%					

Rispetto al 31 dicembre 2022, si registra un calo di 8 unità di personale, tutte di sesso femminile.

¹ Compreso Direttore con incarico a tempo determinato

(RIEPILOGO PER SOLE CATEGORIE GIURIDICHE/SESSO)

Inquadramento	UOMINI	DONNE	TOTALE
Area degli operatori esperti (B1)	1	4	5
Area degli operatori esperti (B3)	51	111	162
Area degli istruttori (C)	39	33	72
Area dei funzionari e dell'E.Q. (D)	15	45	60
Dirigenti	2	1	3
Totale personale	108	194	302
%	35,76%	64,24%	100%

Un'analisi un po' più approfondita circa l'andamento generale degli aggregati – sotto il profilo delle azioni positive – è rappresentato dall'osservazione di taluni istituti di diritto del lavoro che danno la misura (ancorché piuttosto grossolana) dello stato dell'arte in merito alle politiche di genere e in ordine ai possibili interventi di "riequilibrio". Analizzando l'esito, appare evidente che i dipendenti di genere femminile si dedicano in misura maggiore all'assistenza genitoriale e all'assistenza a congiunti in situazione di difficoltà.

Di seguito la suddivisione del personale (al 31/12/2023) secondo la tipologia di presenza:

Classi età	UOMINI							DONNE						
	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%
Tipo Presenza														
Tempo Pieno	1	8	32	46	10	97	89,81%	1	5	35	90	31	162	83,51%
Part Time >50%	1	1	2	2	1	7	6,48%	0	2	7	10	5	24	12,37%
Part Time ≤50%	1	0	1	1	1	4	3,71%	0	1	4	3	0	8	4,12%
Totale	3	9	35	49	12	108		1	8	46	103	36	194	
Totale % (per sesso)	2,78%	8,33%	32,41%	45,37%	11,11%	100%		0,52%	4,12%	23,71%	53,09%	18,56%	100%	

Di seguito il dettaglio dei permessi L. 104/92 e dei congedi parentali fruiti (al 31/12/2023):

	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Numero permessi giornalieri L.104/1992 fruiti	336	45,04%	410	54,96%	746	100%
Numero permessi orari L.104/1992 (n. ore) fruiti	749	50,2%	743	49,8%	1.492	100%
Numero permessi giornalieri per congedi parentali fruiti	97	19,17%	409	80,83%	506	100%
Numero permessi orari (n. ore) per congedi parentali fruiti	29	44,62%	36	55,38%	65	100%

Di seguito il prospetto che evidenzia la fruizione delle misure di conciliazione per genere e classe di età:

Classi età	UOMINI							DONNE						
	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	% sul totale M+F	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	% sul totale M+F
Personale che fruisce di PT Orizzontale	2	1	2	2	2	9	27,27%	-	2	8	9	5	24	72,73%
Personale che fruisce di PT Verticale	-	-	1	1	-	2	20%	-	1	3	4	-	8	80%
Personale che fruisce di telelavoro (da remoto)	-	1	1	2	-	4	33,33%	-	-	3	3	2	8	66,67%
Personale che fruisce del lavoro agile	-	-	5	6	1	12	19,04%	-	1	18	24	8	51	80,96%
Personale che fruisce di orari flessibili (7h12)	-	-	4	5	1	10	25,64%	-	2	7	18	2	29	74,36%
Totale	2	2	13	16	4	37	23,57%	-	6	39	58	17	120	76,43%

Altre informazioni statistiche rilevanti sono riportate di seguito.

Incarichi di posizioni di responsabilità per genere (alla data del 31 dicembre 2023)

Tipo Posizione di responsabilità	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Incarichi di Elevata Qualificazione	8	38,10%	13	61,90%	21	100,00%
Totale personale non dirigenziale	106	35,45%	193	64,55%	299	100,00%
% sul personale non dirigenziale		7,55%		6,74%		7,02%

Anzianità nei profili e livelli² non dirigenziali: ripartizione per genere e classe di età

Classi età	UOMINI							DONNE						
	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%
Inferiore a 3 anni	1	0	1	2	0	4	3,77%	1	1	1	1	2	6	3,11%
Tra 3 e 5 anni	2	3	15	16	7	43	40,57%	0	5	17	26	5	53	27,46%
Tra 5 e 10 anni	0	6	16	25	4	51	48,11%	0	2	24	72	28	126	65,28%
Superiore a 10 anni	0	0	2	5	1	8	7,55%	0	0	4	3	1	8	4,15%
Totale	3	9	34	48	12	106	100%	1	8	46	102	36	193	100%
<i>Totale %</i>	<i>2,83%</i>	<i>8,49%</i>	<i>32,08%</i>	<i>45,28%</i>	<i>11,32%</i>	<i>100%</i>		<i>0,52%</i>	<i>4,15%</i>	<i>23,83%</i>	<i>52,85%</i>	<i>18,65%</i>	<i>100%</i>	

Divario economico: media delle retribuzioni omnicomprendenti per il personale a tempo pieno, suddivise per genere, nei livelli di inquadramento

Inquadramento	UOMINI	DONNE	Divario economico per livello giuridico	
	Retribuzione netta media	Retribuzione netta media	Valori assoluti	%
(Area degli operatori esperti) B1	-	-	-	-
(Area degli operatori esperti) B3	22.242,31	21.701,75	540,56	2,49%
Area degli istruttori (C)	22.730,87	21.470,57	1.260,30	5,87%
Area dei funzionari e dell'E.Q. (D)	30.071,43	27.710,83	2.360,60	8,52%
Media personale non dirigenziale	23.663,63	23.111,42	552,21	2,39%

Personale dirigenziale, suddiviso per genere e per titolo di studio

² Il riferimento è alla categoria economica

Titolo di studio	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Laurea triennale	-	-	-	-	-	-
Laurea magistrale (o Laurea V.O.)	2	100%	1	100%	3	100%
Master di I livello	-	-	-	-	-	-
Master di II livello	-	-	-	-	-	-
Dottorato di ricerca	-	-	-	-	-	-
Totale personale dirigenziale	2	100%	1	100%	3	100%
<i>% sul personale complessivo</i>		<i>1,85%</i>		<i>0,50%</i>	-	<i>0,97%</i>

Personale non dirigenziale, suddiviso per genere e per titolo di studio

Titolo di studio	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Inferiore al Diploma superiore	29	27,36%	58	30,05%	87	29,10%
Diploma di scuola superiore	60	56,61%	85	44,04%	145	48,49%
Laurea triennale	-	-	4	2,07%	4	1,34%
Laurea magistrale (o Laurea V.O.)	16	15,09%	42	21,76%	58	19,40%
Master di I livello	-	-	-	-	-	-
Master di II livello	1	0,94%	2	1,04%	3	1,00%
Dottorato di ricerca	-	-	2	1,04%	2	0,67%
Totale personale non dirigenziale	106	100%	193	100%	299	100%

Composizione di genere delle commissioni di concorso (anno 2023)

Tipo di Commissione	UOMINI		DONNE		TOTALE		Presidente (D/U)
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	
Det. 165/23 – 2 POSTI DI OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO – PORTIERE, CAT. B3, DA DESTINARE AL SERVIZIO RESIDENZE DI SIENA, RISERVATO ESCLUSIVAMENTE ALLE CATEGORIE DI CUI ALL'ART. 1 L. 68/99	1	33,33%	2	66,67%	3	100%	D
Det. 191/23 - MOBILITA' VOLONTARIA, PER TITOLI E COLLOQUIO, PER LA COPERTURA DI N. 7 POSTI DI ASSISTENTE AMMINISTRATIVO - CATEGORIA C - A TEMPO INDETERMINATO E PIENO CCNL FUNZIONI LOCALI, CON RISERVA DI UN POSTO AGLI APPARTENENTI ALLE CATEGORIE PROTETTE DI CUI ALL'ART. 18 COMMA 2 DELLA LEGGE N. 68/1999	2	66,67%	1	33,33%	3	100%	U
Det. 191/23 - MOBILITA' VOLONTARIA, PER TITOLI E COLLOQUIO, PER LA COPERTURA DI N. 7 POSTI DI ASSISTENTE AMMINISTRATIVO - CATEGORIA C - A TEMPO INDETERMINATO E PIENO CCNL FUNZIONI LOCALI, CON RISERVA DI UN POSTO AGLI APPARTENENTI ALLE CATEGORIE PROTETTE DI CUI ALL'ART. 18 COMMA 2 DELLA LEGGE N. 68/1999	2	66,67%	1	33,33%	3	100%	U
Det. 191/23 - MOBILITA' VOLONTARIA, PER TITOLI E COLLOQUIO, PER LA COPERTURA DI N. 7 POSTI DI ASSISTENTE AMMINISTRATIVO - CATEGORIA C - A TEMPO INDETERMINATO E PIENO CCNL FUNZIONI LOCALI, CON RISERVA DI UN POSTO AGLI APPARTENENTI ALLE CATEGORIE PROTETTE DI CUI ALL'ART. 18 COMMA 2 DELLA LEGGE N. 68/1999	1	33,33%	2	66,67%	3	100%	U
Det. 191/23 - MOBILITA' VOLONTARIA, PER TITOLI E COLLOQUIO, PER LA COPERTURA DI N. 7 POSTI DI ASSISTENTE AMMINISTRATIVO - CATEGORIA C - A TEMPO INDETERMINATO E PIENO CCNL FUNZIONI LOCALI, CON RISERVA DI UN POSTO AGLI APPARTENENTI ALLE CATEGORIE PROTETTE DI CUI ALL'ART. 18 COMMA 2 DELLA LEGGE N. 68/1999 - Area Affari Generali	2	66,67%	1	33,33%	3	100%	U

Tipo di Commissione	UOMINI		DONNE		TOTALE		Presidente (D/U)
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	
Det. 264/23 - CONCORSO PUBBLICO PER ESAMI PER LA COPERTURA DI N. 8 POSTI A TEMPO PIENO E INDETERMINATO NEL PROFILO PROFESSIONALE DI "OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO - ADDETTO ALLA RISTORAZIONE" (CAT. B3 CCNL FUNZIONI LOCALI) - DI CUI N. 2 POSTI INTERAMENTE RISERVATI AI VOLONTARI DELLE FORZE ARMATE EX ARTT. 1014 E 678 DEL D. LGS. N.	1	25%	3	75%	4	100%	D
Det. 265/23 - CONCORSO PUBBLICO PER ESAMI PER LA COPERTURA DI N. 7 POSTI A TEMPO PIENO E INDETERMINATO NEL PROFILO PROFESSIONALE DI "SPECIALISTA IN ATTIVITA' GIURIDICO/AMMINISTRATIVE" (CAT. D CCNL FUNZIONI LOCALI) - DI CUI N. 2 POSTI INTERAMENTE RISERVATI AI VOLONTARI DELLE FORZE ARMATE EX ARTT. 1014 E 678 DEL D. LGS. N.	2	33,33%	4	66,67%	6	100%	D
Det. 306/23 - MOBILITÀ VOLONTARIA, PER TITOLI E COLLOQUIO, PER LA COPERTURA DI N. 2 POSTI DI ASSISTENTE TECNICO – CATEGORIA C – A TEMPO INDETERMINATO E PIENO CCNL FUNZIONI LOCALI, AI SENSI DELL'ART. 30 DEL D.LGS. 30 MARZO 2001, N. 165, DA ASSEGNARE AL SERVIZIO TECNICO MANUTENTIVO E INVESTIMENTI IMMOBILIARI	1	33,33%	2	66,67%	3	100%	U
Det. 491/23 - AVVISO RISERVATO ESCLUSIVAMENTE AI DIPENDENTI – A TEMPO PIENO E INDETERMINATO – AREA DEGLI "OPERATORI ESPERTI" [EX CATEGORIE GIURIDICHE B1 E B3] ASSEGNATI AL SERVIZIO RISTORAZIONE SEDE DI FIRENZE, PER L'INDIVIDUAZIONE DI N. 1 UNITÀ DI "OPERATORE ESPERTO" [EX CATEGORIE GIURIDICHE B1 E B3] DA DESTINARE AL SERVIZIO SVILUPPO PROGETTI, PROTOCOLLO E AMMINISTRAZIONE DIGITALE SEDE DI FIRENZE CON CONTESTUALE ASSEGNAZIONE PROFILO PROFESSIONALE DI OPERATORE AMMINISTRATIVO SPECIALIZZATO CORRISPONDENTE ALL'ADOTTANDO PROFILO PROFESSIONALE DI	1	33,33%	2	66,67%	3	100%	U
Totale personale	13	41,94%	18	58,06%	31	100,00%	6 U / 3 D
<i>% sul personale complessivo</i>		<i>4,30%</i>		<i>5,96%</i>		<i>10,26%</i>	

Corsi di formazione erogati nel corso del 2023, suddivisi per genere, classe di età e tipologia di formazione

Classi età	UOMINI							DONNE						
	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%
Obbligatoria (Sicurezza, Pronto Soccorso, HACCP)	26	60	208	289	59	642	34,36%	6	44	266,5	692	218	1.226,5	65,64%
Risorse umane e tematiche CUG	8	32	96	150	20	306	29,71%	0	30	230	348	116	724	70,29%
ICT e competenze digitali	3	19,5	178,5	112,5	37	350,5	31,07%	0	19,5	244,5	402	111,5	777,5	68,93%
Trasparenza e anticorruzione	3	0	58	6	0	67	81,71%	3	0	3	6	3	15	18,29%
Aggiornamento professionale	4	14	71,5	190	16	295,5	29,42%	0	13	224,5	395	76,5	709	70,58%
Lingue straniere	0	13,5	23,5	47,5	6,5	91	15,22%	0	12,5	138	265,5	91	507	84,78%
Totale ore	44	139	635,5	795	138,5	1.752	30,68%	9	119	1.106,5	2.108,5	616	3.959	69,32%
<i>Totale ore %</i>	<i>2,51%</i>	<i>7,93%</i>	<i>36,27%</i>	<i>45,38%</i>	<i>7,91%</i>	<i>100%</i>		<i>0,22%</i>	<i>3,01%</i>	<i>27,95%</i>	<i>53,26%</i>	<i>15,56%</i>	<i>100%</i>	

2.3.3 Considerazioni

Uno degli aspetti di maggiore criticità riscontrato negli anni risiede nel progressivo e costante **assottigliamento della dotazione organica**, principalmente ricondotto alle politiche di matrice nazionale e regionale di contenimento della spesa di personale.

Già il PIAO 2022/2024, dava evidenza di una forte inversione di tendenza prevedendo l'attuazione di misure di incremento stabile e strutturale delle dotazioni effettive di personale che trovano sostanziale continuità anche nelle politiche assunzionali previste nel PIAO 2023/2025 e nel presente documento.

Come si evince dai dati sopra riportati, la maggior parte del personale aziendale è ricompreso nella fascia di età da 51 a 60 anni (152 dipendenti pari al 50,33%).

D'altra parte, basta scorrere i report, estrapolati dalla Ragioneria Generale dello Stato sulla base dei dati forniti dalle P.A. con il conto annuale 2021 (ultimo disponibile), e consultabili online su <https://contoannuale.rgs.mef.gov.it/>, per scoprire che, per i dipendenti del comparto Funzioni Locali, l'età media è di 52 anni (secondo solo al comparto Funzioni centrali (54 anni)).

Comparto	Totale Uomini	Totale Donne	Media Uomini	Media Donne	Media Totale
FUNZIONI LOCALI 2020	215.055	275.175	53,51	51,74	52,52
FUNZIONI LOCALI 2021	215.322	276.690	53,16	51,57	52,26

Se l'innalzamento dell'età media nel pubblico impiego è un dato di fatto, difficilmente smentibile, è chiaro ed evidente che uno strumento attivo per il perseguimento di obiettivi come il benessere organizzativo, la parità, l'assenza di conflitti, quale è il Piano di Azioni Positive previsto all'art. 48 del D. Lgs. 198/2006 (ed ora assorbito dal PIAO), non possa non confrontarsi con tale dato; e ciò a maggior ragione ove ci si ponga in una prospettiva di medio termine, quale quella del presente Piano.

Nonostante la previsione di nuove assunzioni come emerge dal Piano dei fabbisogni del personale 2024-2026, occorrerà comunque tener conto del progressivo invecchiamento del personale in essere. Questo, già ad un primo esame, richiederà una specifica attenzione ai seguenti profili:

- maggiori problemi di salute, poiché è regola di senso comune quella per cui, con l'avanzare dell'età, aumentano anche i problemi di salute, ed i correlativi rischi sul luogo di lavoro (in particolare nel settore dei servizi);
- maggiore attenzione al profilo formativo e dell'aggiornamento della competenze- tenuto conto del costante cambiamento delle prassi organizzative e della normativa- e ciò in particolare in presenza di processi di riallocazione delle risorse umane;
- conferimento di un maggior rilievo al profilo del trasferimento delle competenze dalle vecchie

generazioni a quelle più giovani;

- maggiore attenzione ai conflitti intergenerazionali che possono crearsi ed allo stress correlato.

2.3.4 Programma delle azioni positive proposto dal Comitato Unico di Garanzia

Il Comitato Unico di Garanzia di ARDSU, in continuità con il precedente PIAO, ha individuato i seguenti obiettivi per il triennio 2024-2026:

- ✓ Rafforzare il “sistema benessere” attraverso servizi, azioni, comportamenti e investimenti
- ✓ Rafforzare il senso di appartenenza, la motivazione, la soddisfazione e la partecipazione
- ✓ Coinvolgere i dipendenti nelle politiche e nelle strategie
- ✓ Migliorare le sinergie tra gli uffici e i rapporti collaborativi, anche mediante il coinvolgimento di tutti gli operatori nella semplificazione dei processi dell’Ente
- ✓ Aumentare l’efficienza e la capacità di soddisfare l’utenza, nella convinzione che lavoratori soddisfatti del proprio lavoro contribuiscano a rendere un migliore servizio
- ✓ Introdurre innovazione, trasparenza e accessibilità alle informazioni
- ✓ Favorire le condizioni di turn over migliori sia in termini di accoglienza per i neoassunti sia in termini di gestione della fine della carriera lavorativa per i senior
- ✓ Diffondere un’immagine positiva dell’ente attraverso i comportamenti e gli atteggiamenti di tutti i lavoratori e delle buone prassi

Per il triennio 2024-2026 il CUG propone le seguenti cinque azioni positive:

AZIONE PAP01: LAVORO AGILE E LAVORO DA REMOTO – CRESCITA ED ESPANSIONE

AZIONE PAP02: INCLUSIONE LAVORATIVA

AZIONE PAP03: IL BENESSERE ORGANIZZATIVO: PROMOZIONE E SVILUPPO

AZIONE PAP04: PROFESSIONISTI AL SERVIZIO DEGLI ENTI: IL PERCORSO DEL CUG COME BUONA PRASSI DI SCAMBIO E CONFRONTO TRA GLI ENTI PUBBLICI

AZIONE PAP05: AGE MANAGEMENT: IL VALORE DELL’ESPERIENZA DELLE LAVORATRICI E DEI LAVORATORI

AZIONE PAP01: LAVORO AGILE E LAVORO DA REMOTO – CRESCITA ED ESPANSIONE

Destinatari: potenzialmente tutti i dipendenti dell’Azienda

Obiettivi: Rilevare i risultati dei primi anni di attuazione e proporre soluzioni innovative per le nuove progettazioni; promuovere il lavoro agile ed il lavoro da remoto come opportunità di crescita della cultura organizzativa; sviluppare la collaborazione con altri Enti per il Diritto allo Studio Universitario in relazione alle tematiche della conciliazione dei tempi di vita/lavoro.

Descrizione dell’azione:

➤ Sistema di monitoraggio:

- ✓ Attuare un articolato insieme di strumenti di monitoraggio (questionari, focus...)
- ✓ Rilevare i risultati e produrre un documento di analisi
- ✓ Adeguare gli strumenti di rilevazione in riferimento ai risultati delle esperienze

➤ Nuove progettazioni:

- ✓ Individuare e partecipare a nuovi progetti e nuove iniziative in accordo con altri Enti per il Diritto allo Studio Universitario
- ✓ Dare continuità ad azioni di smart training (formazione dirigenza, PO, laboratori)
- ✓ Offrire ai dipendenti nuovi strumenti di formazione a distanza
- ✓ Avviare aree di scambio di best practices con realtà locali e nazionali

Attori: Dirigenti, Dipendenti, Servizi aziendali

AZIONE PAP02: INCLUSIONE LAVORATIVA

Destinatari: tutti i dipendenti dell'Azienda

Obiettivi: Individuare e proporre alcune azioni positive ed alcuni interventi, concretamente realizzabili, volti a promuovere l'integrazione dei lavoratori con particolare riguardo ai portatori di disabilità al fine di realizzare un ambiente di lavoro informato ai principi di pari opportunità, benessere organizzativo e contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica.

Descrizione dell'azione: Proporre azioni a sostegno ai portatori di alcune tipologie di disabilità in modo da garantirne la partecipazione ai progetti di formazione e aggiornamento normativo utili a sviluppare competenze e abilità adeguate al ruolo svolto nell'organizzazione. In particolare nel saranno sviluppati i seguenti interventi:

- ✓ Evidenziare nei Piani di Gestione dell'Emergenza tutte le misure atte a sostenere la disabilità in situazioni di pericolo, formando adeguatamente personale dedicato alla gestione di questo target di persone;
- ✓ Verificare attraverso apposito studio l'esistenza di barriere architettoniche in tutte le strutture di competenza dell'Azienda;
- ✓ Realizzazione di percorsi formativi finalizzati ad acquisire conoscenze di base relative ai diversi tipi di disabilità al fine di meglio comprendere le difficoltà di inserimento dei dipendenti con problemi fisici/psichici e sensoriali (da estendere successivamente ad altre categorie di lavoratori dell'Ente).

Attori: Comitato Unico di Garanzia, Servizio Gestione Risorse Umane, Servizio Qualità e Sicurezza RSPP, Medico competente

AZIONE PAP03: IL BENESSERE ORGANIZZATIVO: PROMOZIONE E SVILUPPO

Destinatari: tutti i dipendenti dell'Azienda

Obiettivi: Promozione e sviluppo di una cultura condivisa sul tema del benessere organizzativo inteso come capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori per tutti i livelli e ruoli, al fine di porre la giusta attenzione alle persone e alla cura del clima e dell'ambiente di lavoro

Descrizione dell'azione: L'azione si sviluppa in sotto azioni:

- PAP03A (STAFF TRAINING): Proposta di percorsi formativi e laboratori rivolti a Dirigenti e Posizioni Organizzative sulle competenze relazionali e manageriali per implementare comportamenti e azioni mirati al miglioramento del clima interno, all'innovazione organizzativa, alla fiducia e verso maggiore capacità di delega e orientamento ai risultati. Avvio di percorsi di formazione e coaching organizzativo rivolti a Dirigenti e Posizioni organizzative.
- PAP03B (COMUNICARE IL SISTEMA BENESSERE): sviluppo di un piano interno di comunicazione per informare e diffondere presso tutti i dipendenti i servizi offerti e le tematiche del benessere organizzativo; promuovere il Piano di Azioni Positive dell'Ente.

Attori: Dirigenti, dipendenti di varie strutture dell'Ente, uffici di competenza del benessere organizzativo di altri Enti, Servizio Qualità e Sicurezza RSPP, Servizio Sviluppo Progetti Protocollo Amministrazione Digitale Urp e Comunicazione aziendale

AZIONE PAP04: PROFESSIONISTI AL SERVIZIO DEGLI ENTI: IL PERCORSO DEL CUG COME BUONA PRASSI DI SCAMBIO E CONFRONTO TRA GLI ENTI PUBBLICI

Destinatari: tutti i dipendenti dell'Azienda

Obiettivi: Promuovere azioni innovative in sinergia con i CUG della Regione, degli altri Enti e Agenzie Regionali nonché di altri Enti per il Diritto allo Studio Universitario avvalendosi delle reciproche esperienze e professionalità anche al fine di sviluppare progetti comuni, nuove modalità di approccio alle tematiche di interesse trasversale e momenti formativi integrati.

Descrizione dell'azione:

- Rafforzare il ruolo del CUG come strumento a sostegno delle scelte organizzative dell'Azienda e introdurre strumenti di monitoraggio circa l'andamento del Piano delle Azioni Positive
- Potenziare la comunicazione e la diffusione delle informazioni sui temi di competenza del CUG
- Individuazione di buone prassi di lavoro, nonché azioni condivise di formazione e individuazione azioni innovative sulle tematiche del benessere organizzativo
- Realizzazione di strumenti di informazione/formazione delle esperienze significative dei diversi Enti attraverso l'utilizzo della rete Intranet, piattaforme e-learning, ecc. per offrire momenti di confronto e di studio accessibili a tutte le comunità dei lavoratori interessati
- Valorizzazione e arricchimento, attraverso il confronto, delle competenze allo scopo di realizzare "a cascata" per tutti i lavoratori e le lavoratrici momenti formativi e di sensibilizzazione ai temi del benessere organizzativo
- Progettazione di momenti (es. Open Day) di informazione/formazione rivolta a tutti i/le dipendenti/ dei diversi Enti che illustri il progetto di collaborazione tra i diversi attori della rete, al fine anche di pianificare altre esperienze condivise sui temi di interesse comune.
- Utilizzo del tavolo di lavoro per sperimentare modalità di incontro anche non in presenza che agevolino gli spostamenti in ottica di eco-sostenibilità e massimizzino i tempi di lavoro

Attori: Enti

AZIONE PAP05: AGE MANAGEMENT: IL VALORE DELL'ESPERIENZA DELLE LAVORATRICI E DEI LAVORATORI

Destinatari: tutti i dipendenti dell'Azienda

Obiettivi: Sviluppare e/o individuare percorsi gestionali e strumenti operativi rivolti ai dipendenti dell'Azienda che si correlino con le differenti fasi dell'età lavorativa del personale (personale "Senior" in via di prossimo pensionamento o con prospettive di lavoro ancora significative, personale "Junior" di nuova assunzione e personale di recente mobilità/assegnazione).

Descrizione dell'azione:

➤ Studio di buone prassi nell'Ente (esperienze anche europee ed eventuali studi e analisi utili ad indirizzare le azioni e a focalizzare meglio gli strumenti) per pianificare azioni nell'ambito delle seguenti aree:

- ✓ Flessibilità lavorativa: sviluppo di soluzioni a sostegno della transizione verso il pensionamento e delle necessità di conciliazione per motivi di cura familiare;
- ✓ Cultura della prevenzione: predisposizione di programmi incentivanti i corretti stili di vita;
- ✓ Presidio e valorizzazione delle conoscenze ed esperienze acquisite: mantenimento e sviluppo di attività di formazione, promozione di strumenti e procedure a tutela della conoscenza ecc.;
- ✓ Favorire la conoscenza dei nuovi istituti flessibili per la conciliazione;
- ✓ Rilevazione e contrasto allo stereotipo dell'età (senior e junior) e sostegno ai mutamenti organizzativi e ai cambiamenti nelle dinamiche relazionali;
- ✓ Formazione dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative a maggior impatto sul clima organizzativo circa le tematiche dell'age-management

Attori: Comitato Unico di Garanzia, Servizio Sviluppo Progetti Protocollo Amministrazione Digitale Urp e Comunicazione Aziendale, Medico Competente, Servizio Qualità e Sicurezza RSPP

2.3.5 Monitoraggio

Entro il 31 dicembre di ogni anno, il CUG, nell'esercizio delle sue funzioni di verifica, effettua un monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi del Piano stesso. I risultati di tale monitoraggio, delle azioni positive intraprese e delle eventuali criticità riscontrate saranno riportati in una relazione che avrà cura di valutare anche gli effetti di tali azioni sui lavoratori dell'Azienda.

2.4 Rischi corruttivi e trasparenza

2.4.1. Parte generale

2.4.1.1 Principali attori nella gestione del rischio corruttivo all'interno dell'Azienda

➤ Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)

L'incarico di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza è stato conferito, dal 21 gennaio 2022, all'attuale Direttore Generale Dott. Enrico Carpitelli con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 3/22.

I compiti del RPCT sono previsti dalla normativa in materia.

➤ L'ufficio di supporto alle attività del RPCT

Al fine di assicurare adeguato supporto al RPCT nelle attività di proposizione, coordinamento e monitoraggio delle misure aziendali, l'Azienda si è dotata di apposito servizio denominato "Privacy, Gestione Atti e supporto RPCT" individuato con Provvedimento del Direttore n. 82/23 del 19 giugno 2023, successivamente identificato nel "Servizio supporto RPCT e Security Manager".

➤ L'organo di indirizzo: il Consiglio di Amministrazione

Compiti:

- nominare il RPCT ed assicurare che esso disponga di funzioni e poteri idonei allo svolgimento dell'incarico in piena autonomia ed effettività (art. 1 co. 7 L. 190/2012);
- definire gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza che costituiscono contributo necessario del PTPCT;
- adottare il PTPCT (art. 7 co. 7 e 8 L. 190/2012);
- ricevere la Relazione annuale del RPCT che rendiconta dell'attività svolta nel corso dell'anno, evidenziando eventuali disfunzioni riscontrate sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

➤ I Dirigenti

Compiti:

- svolgono attività di informazione nei confronti del RPCT;
- partecipano attivamente all'intero processo di elaborazione e gestione del rischio, proponendo in particolare le misure di prevenzione più idonee;
- vigilano sull'osservanza del Codice di comportamento, e verificano le ipotesi di violazione;

- applicano le misure di prevenzione indicate nel PTPCT e gli indirizzi elaborati e diffusi dal RPCT.

Ciascun Dirigente, quale referente per la prevenzione della corruzione a livello di ciascuna area di riferimento, coinvolge i Coordinatori dei Servizi al fine di ricevere il supporto operativo per l'attuazione delle misure di prevenzione di cui al presente Piano.

➤ **I Dipendenti**

Compiti:

- osservare le misure di prevenzione previste dal PTPCT;
- adempiere agli obblighi previsti dal Codice di Comportamento DPR 62/2013 e s.m.i. e dal Codice di Comportamento aziendale;
- collaborare al processo di elaborazione e gestione del rischio, se e in quanto coinvolti;
- effettuare le segnalazioni in materia di conflitto di interesse, anche potenziale, e procedere con l'obbligo di astensione se del caso.

Il coinvolgimento di tutto il personale aziendale in servizio risulta decisivo per la qualità della presente sezione e delle relative misure, così come un'ampia condivisione dell'obiettivo di fondo della prevenzione della corruzione e dei valori che sono alla base del Codice di Comportamento.

Si ricorda che l'art. 8 del d.P.R. 62/2013 contiene il dovere per i dipendenti di prestare la loro collaborazione al RPCT e di rispettare le prescrizioni contenute nel PTPCT. La violazione da parte dei dipendenti dell'azienda delle misure di prevenzione previste dal Piano costituisce fonte di responsabilità disciplinare (legge 190/2012, art. 1 co. 14). Tale previsione è confermata anche dall'art. 1, co. 44 della L. 190/2012 secondo cui la violazione dei doveri contenuti nel codice di comportamento, compresi quelli relativi all'attuazione del PTPCT è fonte di responsabilità disciplinare.

➤ **Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**

Compiti:

- favorire l'integrazione metodologica tra il ciclo di gestione della performance e il ciclo di gestione del rischio corruttivo;
- verificare i contenuti della relazione recante i risultati dell'attività svolta che il RPCT predispone e trasmette all'O.I.V., oltre che all'organo di indirizzo, ai sensi dell'art. 1, comma 14 della L. 190/2012;
- richiedere informazioni e documenti al RPCT in relazione alla verifica di cui sopra;
- attestare annualmente la corretta pubblicazione dei dati, documenti e informazioni individuati dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (articolo 14, comma 4, lett. g, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"). L'attestazione viene pubblicata nella sottosezione "Controlli e

rilievi sull'amministrazione" "Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe".

- Con la D.G.R. n. 945 del 06 ottobre 2015 è stato stabilito che l'**O.I.V.** sia **unico** per la Giunta Regionale, il Consiglio Regionale e gli Enti Dipendenti e che sia composto da **3 componenti** nominati d'intesa con l'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale. Con Decreto Regionale del 31 marzo 2022, n. 53 sono stati nominati i tre membri componenti dell'O.I.V.

➤ **Responsabile Anagrafe Stazione Appaltante (RASA)**

Il Responsabile della Anagrafe della Stazione Appaltante è il Direttore Generale Dott. Enrico Carpitelli.

2.4.1.2 Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza

Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza sono considerati elementi cardine che ogni pubblica amministrazione deve identificare e perseguire. Il raggiungimento di tali obiettivi, oltre che mitigare il rischio che possano verificarsi possibili eventi corruttivi, hanno come scopo la creazione di Valore Pubblico che nel Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO) risulta l'obiettivo principale che ogni pubblica amministrazione deve perseguire.

Per il triennio 2024-2026 si confermano gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza individuati nel PIAO 2023-2025 di seguito elencati:

- formazione in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza per il personale aziendale, compreso per il personale neoassunto;
- formazione sulla promozione della cultura della legalità, dell'etica pubblica e sulle tematiche del codice di comportamento;
- incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità alle informazioni nei confronti degli stakeholder, sia interni che esterni, anche attraverso la pubblicazione di dati ed informazioni ulteriori rispetto a quanto previsto dal D.lgs. 33/2013;
- revisione e miglioramento della regolamentazione interna a partire dall'aggiornamento del Codice di Comportamento, della disciplina del conflitto di interesse e del whistleblowing;
- incremento delle attività di controllo interno sull'attuazione delle misure aziendali in tema di anticorruzione e trasparenza.

Tali obiettivi saranno declinati in misure operative che costituiranno obiettivi specifici per l'intera struttura organizzativa, per le singole Aree aziendali e per i relativi servizi.

2.4.1.3 Il processo di elaborazione della sezione Rischi corruttivi e trasparenza

Per l'elaborazione della sezione Trasparenza e Anticorruzione del presente PIAO è stata confermata la metodologia utilizzata nelle precedenti annualità ritenuta conforme alle indicazioni fornite da ANAC.

Tale metodologia si basa sul principio valutativo del rischio corruttivo di tipo qualitativo, da misurare attraverso l'individuazione di specifici indicatori finalizzati al processo di analisi.

Per la quantificazione del relativo rischio è stato confermato il lavoro svolto a partire dal 2019 con l'individuazione delle fasi di identificazione, dell'analisi e della valutazione del rischio.

Durante i mesi di dicembre 2023 e gennaio 2024 si sono svolti tra l'ufficio a supporto del RPCT e i vari servizi aziendali numerosi confronti, sia in presenza che a distanza, al fine di aggiornare i processi mappati nell'annualità precedenti sia sotto il profilo di esposizione al rischio corruttivo sia per quanto concerne le misure specifiche programmate. L'attività di mappatura e monitoraggio ha visto la trasmissione, tramite posta elettronica aziendale, di un file excel ai referenti dei vari servizi aziendali, i quali hanno indicato eventuali modifiche o integrazioni ai processi di loro competenza oltre a svolgere un monitoraggio sull'attuazione delle misure specifiche previste.

I riscontri dell'attività di monitoraggio, svolta da parte dell'ufficio a supporto del RPCT con i vari servizi aziendali, sono stati successivamente trasmessi al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

In ottemperanza a quanto stabilito dagli indirizzi di ANAC, la presente sezione del PIAO è stata pubblicata sul sito istituzionale, nel periodo 14 dicembre 2023 - 05 gennaio 2024, al fine di raccogliere contributi ed osservazioni da parte degli stakeholder. Tuttavia, durante tale periodo, non risulta prevenuta nessuna richiesta di integrazione e/o contributo.

2.4.1.4 Coordinamento con la misurazione della Performance

In considerazione della rilevanza strategica dell'attività di prevenzione e contrasto alla corruzione è necessario che gli obiettivi e le misure previste si integrino con il Piano Performance aziendale, così come indicato da ANAC nel già citato PNA 2019.

A tal proposito, alcune misure indicate nel presente Piano sono declinate in specifici obiettivi operativi organizzati con valenza trasversale per l'intera struttura organizzativa o programmate per singole aree e servizi aziendali.

Tali misure sono consultabili nella sezione Performance del presente Piano.

2.4.1.5 La metodologia di analisi del rischio

La metodologia di analisi del livello di esposizione al rischio corruttivo si basa, già a partire dall'approvazione del PTPCT 2020-2022, su un **approccio valutativo di tipo qualitativo** in sostituzione dell'approccio quantitativo indicato nell'allegato 5 del PNA 2013 ed utilizzato fino all'elaborazione del PTPCT 2019-2021.

Oltre alla metodologia è confermata anche la predisposizione delle matrici per la mappatura, introdotta con il PTPCT 2020-2022, articolata su fogli excel dove sono riportate le informazioni riguardanti i processi e le attività degli uffici mappati con l'identificazione, l'analisi, la valutazione ed il trattamento dell'eventuale rischio corruttivo.

La nuova metodologia di analisi e valutazione, attuata a partire dal Piano 2020-2022, ha permesso di predisporre anche il **registro dei rischi** dove sono elencati tutti gli eventi rischiosi che possono manifestarsi in relazione ai processi o alle attività mappate. Il registro costituisce un utile strumento per il RPCT sull'analisi dei possibili eventi oltre a rappresentare l'elemento cardine su cui individuare possibili misure di prevenzione da attuare.

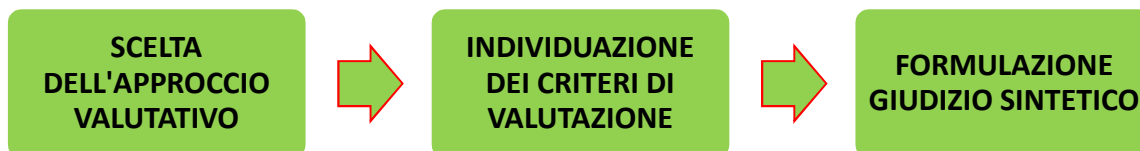
Per la valutazione del rischio corruttivo sono stati confermati i 7 indicatori di stima del livello di rischio già utilizzati nei precedenti Piani. Ad ogni singolo processo/attività/azione, infatti, è stata attribuita una valutazione in termini di rischio corruttivo in base ad ogni indicatore individuato calibrato attraverso una scala ordinale composta da BASSO-MEDIO-ALTO, dove "basso" sta per minor rischio mentre "alto" maggiore.

Una volta terminata la "pesatura" di ogni singolo indicatore è stata determinata una **valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio** del singolo processo/attività/azione, con l'obiettivo di rappresentare, nel modo più completo, il livello di esposizione al rischio dei processi e sottoprocessi. Anche in questo caso è stata utilizzata una scala di misurazione ordinale composta da BASSO-MEDIO-ALTO.

Il processo di analisi è stato coordinato dall'ufficio a supporto del RPCT attraverso la trasmissione ai responsabili dei singoli servizi delle matrici con i processi da mappare, i quali responsabili, tramite una valutazione autoreferenziale dei processi e sub processi, hanno "pesato" gli stessi in termini di esposizione al rischio.

La nuova metodologia costituisce l'unico metodo utilizzato per la redazione della presente sezione, così come indicato dal PNA 2019.

Processo legato all'analisi del rischio



Gli indicatori utilizzati

	INDICATORE	DESCRIZIONE	LIVELLO BASSO	LIVELLO MEDIO	LIVELLO ALTO
1	LIVELLO DI INTERESSE ESTERNO	la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio			
2	GRADO DI DISCREZIONALITA' DEL DECISORE INTERNO ALLA P.A.	la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato (esempio da normative, regolamenti ecc.)			
3	GRADO DI TRASPARENZA DEL PROCESSO DECISIONALE	l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio			
4	MONOPOLIO DELLE COMPETENZE	la presenza di un processo decisionale totalmente in carico ad un determinato soggetto all'interno della P.A. aumenta i rischi corruttivi rispetto ad un processo decisionale che coinvolge più soggetti all'interno della P.A.			
5	VALORE ECONOMICO DEL PROCESSO	processo che comporta una rilevanza solamente interna all'amministrazione, o che comporta vantaggi a soggetti esterni ma non di particolare rilievo, o infine che comporta considerevoli vantaggi a soggetti esterni			
6	MANIFESTAZIONE DI EVENTI CORRUTTIVI IN PASSATO NEL PROCESSO/ATTIVA' ESAMINATA	se l'attività è già stata oggetto di eventi corruttivi in passato nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili gli eventi corruttivi			
7	LIVELLO DI RESPONSABILITA' NEL PROCESSO	a quale livello può collocarsi il rischio dell'evento all'interno della P.A. (vertice, dirigente, funzionario)			

2.4.1.6 Analisi del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno ha l'obiettivo di presentare come le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente nel quale l'Azienda si trova ad operare possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi e contestualmente condizionare la valutazione del rischio corruttivo e il monitoraggio dell'idoneità delle misure di prevenzione.

Tale processo consente all'amministrazione di definire la propria strategia di prevenzione del rischio corruttivo anche tenendo in considerazione le caratteristiche del territorio e dell'ambiente in cui opera. In altri termini, l'esame delle principali dinamiche territoriali/ settoriali, influenze e pressioni di interesse esterni cui l'amministrazione può essere sottoposta, costituisce un passaggio essenziale nel valutare se e in che misura il contesto esterno possa incidere sul rischio corruttivo.

Per l'analisi del fenomeno corruttivo a livello regionale, non essendo ancora disponibile il Settimo Rapporto sui Fenomeni di criminalità Organizzata e Corruzione in Toscana, si rimanda al contenuto della medesima sezione all'interno del PIAO 2023-2025 dove viene riportata una sintesi di quanto contenuto nel Sesto rapporto³ che esamina l'evoluzione dei fenomeni corruttivi e di criminalità organizzata in Toscana per l'anno 2021, individuandone le principali dinamiche di sviluppo e riproduzione criminale alla luce delle perduranti condizioni di crisi economico-sociale prodotte dall'emergenza sanitaria.

³ <https://www.regione.toscana.it/-/presentazione-vi-rapporto-sui-fenomeni-di-criminalit%C3%A0-organizzata-e-corruzione-in-toscana>

In sintesi in documento evidenzia come nel corso del 2021 risultano confermate in Toscana le specificità territoriali delle mafie nazionali e transnazionali. Dall'analisi dei principali episodi, alcune dinamiche di riproduzione criminale restano prevalenti con una presenza pulviscolare di soggetti e investimenti criminali sul territorio regionale attraverso forme organizzative reticolari e tendenzialmente poco strutturate con una forte vocazione imprenditoriale che si esprime nel mercato piuttosto che nei territori.

Dall'*events analysis* dei principali episodi di proiezione criminale riferibili alla criminalità organizzata avvenuti in Toscana sono emersi 45 casi di proiezione nel corso del 2021. L'analisi della matrice criminale di questi episodi evidenzia l'elevata capacità di penetrazione soprattutto di soggetti riconducibili ad organizzazioni di origine 'ndranghetista (47% dei casi), seguita da episodi con matrice mista e straniera (26%), camorristica (19%), siciliana (3%) e altre (5%).

Rispetto agli episodi ricondotti a gruppi di 'ndrangheta, l'analisi identifica un salto evolutivo nella loro proiezione criminale in Toscana. Si manifesta, infatti, una matrice sempre più *policriminale* delle attività economiche promosse con una spiccata capacità di ricerca e costruzione di co-interessenze e, talvolta, di collusioni con alcuni operatori economici locali. Inoltre si rileva la capacità di alterazione dei principi di libera concorrenza ed integrità nel mercato dei contratti pubblici, attraverso un utilizzo del *metodo mafioso* nei confronti di altri operatori del mercato.

La distribuzione degli episodi intercorsi nel 2021 (45 casi) per tipologia di settore illecito vede prevalere forme di criminalità economica (45%), in misura uguale sia per attività di riciclaggio che per la commissione di altri reati ad esso connessi (es. reati fiscali, truffe e frodi).

Rispetto alla proiezione nei settori dell'economia legale, l'analisi sugli eventi intercorsi nel 2021 conferma la prevalenza degli investimenti nel settore privato rispetto alla più tradizionale penetrazione nel mercato dei contratti pubblici (con percentuale negli appalti del 11%).

Rispetto alle attività di riciclaggio, secondo i dati U.I.F. di Banca d'Italia, sono state 8206 le segnalazioni di operazioni sospette (s.o.s.) registrate in Toscana nel 2021, pari al 5,9% del totale nazionale, facendone l'8° regione in Italia. Le s.o.s. mostrano un incremento di +22,6% rispetto al 2020, poco inferiore rispetto alla variazione su scala nazionale (+23,3%).

Passando all'analisi condotta sui fenomeni corruttivi, nel corso del 2021, in Toscana si rilevano diversi fattori di criticità legati alle fasi dell'emergenza sanitaria da Covid-19.

Lo studio delle dinamiche evolutive dei fenomeni si è avvalso di tre principali base dati come le statistiche giudiziarie, i lanci stampa dell'ANSA, e la rassegna stampa regionale e fonti giudiziarie quando disponibili.

Rispetto alle statistiche giudiziarie del Distretto toscano, emergono alcuni andamenti di interesse in riferimento ai delitti contro la pubblicazione amministrazione come una complessiva, seppur limitata, diminuzione delle iscrizioni di procedimenti per questi delitti rispetto all'anno precedente, da 3777 nel 2020 a 3659 nel 2021 (-3%), con, nello specifico: una diminuzione dei procedimenti per peculato (106 proc., -39% rispetto al 2020); un aumento dei procedimenti per il reato di concussione (17 proc., +31%); un calo contenuto nel numero di procedimenti per corruzione (67 proc., -4%).

In riferimento ai reati contro la P.A. si registra un posizionamento della Toscana all'11° posto su scala nazionale con un valore al di sotto della media nazionale. Anche per i reati di concussione e corruzione, il dato toscano è al di sotto della media nazionale, mentre per il reato di peculato la Toscana risulta essere la 2° regione in Italia, dopo il Molise. Dall'analisi ad ampio spettro su più di 470 eventi di potenziale e presunta corruzione emersi su scala nazionale è stato possibile tracciare

alcune linee di tendenza evolutiva rispetto ai fenomeni corruttivi in Toscana. In particolare sono 39 gli episodi di potenziale corruzione rilevati nel territorio toscano (circa 8% del totale nazionale, +143% rispetto al 2020).

Sono quintuplicati gli episodi di corruzione generica, essendo passati dai 5 del 2020 ai 26 del 2021 e rappresentando circa il 67% dei casi emersi in regione. Restano stabili i casi di presunta concussione rilevati (3). Anche nel caso toscano, nonostante la limitata numerosità degli episodi emersi, si segnala un incremento significativo delle vicende che hanno per oggetto la turbativa d'asta con 6 casi nel 2021 (15% del totale), pari alla somma dei due anni precedenti.

Si registra, altresì, un aumento significativo di episodi nell'attività contrattuale pubblica, confermandosi l'area più sensibile al rischio corruzione. Nel 2021, sono 19 gli episodi di potenziale corruzione emersi in questo settore (48% del totale dei casi), raddoppiati rispetto ai 9 dell'anno precedente – con un'incidenza maggiore del settore degli appalti per opere pubbliche. Si segnalano anche 6 casi nel settore delle verifiche (15%), il più alto nel triennio considerato, 3 nella sanità (7,5% dei casi) e 3 nel governo del territorio (7,5% dei casi).

Nel 2021 sono 22 i casi di attori politici coinvolti in eventi di potenziale corruzione (circa il 56% dei casi), in crescita rispetto agli anni passati (6 casi nel 2020). Con una maggiore frequenza gli episodi hanno visto il coinvolgimento di funzionari e dipendenti pubblici, con un totale di 31 casi se si sommano a questi le figure dei manager pubblici e dei soggetti nominati in enti pubblici (80%).

L'analisi in profondità sugli episodi di potenziale corruzione ritenuti più rilevanti a partire dallo studio della rassegna stampa e delle fonti giudiziarie quando disponibili, ha permesso di delineare ulteriori dinamiche evolutive dei fenomeni di corruzione in Toscana. Su 68 episodi analizzati negli ultimi sei anni, emerge come il 29,4% delle vicende emerse presenti i tratti tipici della corruzione sistemica, perché caratterizzati da un numero ampio di attori coinvolti e un elevato radicamento dei corrispondenti meccanismi di regolazione delle pratiche occulte. Nel 48,5% dei casi si tratta di corruzione "consuetudinaria", ossia praticata regolarmente entro ambiti più circoscritti di attività politico-amministrativa, tra un numero limitato di attori che trovano nella reiterazione dei contatti l'opportunità di maturare stabili relazioni fiduciarie. In circa 1/3 dei casi (24) si sono invece rilevati forme di corruzione occasionale frutto dell'incontro tra potenziali corrotti e corruttori.

Il settore degli appalti, come prevedibile, si conferma tra le aree più "sensibili" al rischio corruzione nel territorio toscano negli ultimi sei anni con 30 casi, poco meno del 40% di quelli mappati. Seguono controlli (11 vicende), concessioni (6), sicurezza (5), concorsi pubblici (4), quindi una pluralità di altri ambiti specifici di intervento pubblico.

Emergono, a tal proposito, casi di conversione della contropartita richiesta agli imprenditori da soggetti che ricoprono incarichi politici, interessati al consenso elettorale, in richieste di assunzione di personale da loro segnalato, ovvero nella concessione di altri tipi di beneficio selettivo a privati da loro indicati. Si determina così una "triangolazione di scambio", ossia una trasmissione unidirezionale di contropartite diverse, in alcuni casi impalpabili o distanziate nel tempo.

Il ruolo che si ritagliano gli attori pubblici – spesso figure tecniche, dirigenti, componenti delle commissioni aggiudicatrici – è quello di non interferire, oppure di trasmettere informazioni confidenziali o di fornire servizi di "protezione".

L'analisi delle informazioni come sopra rappresentate devono far riflettere i servizi aziendali sulla necessità di una costante fase di revisione della valutazione del rischio corruttivo sui vari processi di propria competenza, per l'adozione di strumenti e misure volti a mitigare e contrastare il verificarsi

di fenomeni corruttivi. In particolare, le informazioni riportate devono far riflettere sulla necessità di attuare misure concrete di riduzione del rischio finalizzate a implementare la condivisione dei processi decisorii e la trasparenza delle attività amministrative.

2.4.1.7 Analisi del contesto interno – la struttura aziendale e la mappatura dei processi

In merito alla struttura organizzativa aziendale si veda quanto riportato al paragrafo 3.1.

La mappatura dei processi è stata condotta, fin dal 2019, con riferimento a tutte le attività svolte dai vari servizi aziendali partendo dai processi già identificati nelle procedure di certificazione della qualità. La scelta dall'Azienda, pertanto, si è orientata al principio della completezza cercando di mappare e pesare non solo le attività riguardanti le aree ad alto rischio ma anche le altre che in teoria presentano rischi minori.

Nel corso del 2023, in sede di monitoraggio sull'attuazione delle misure previste dal PIAO 2023-2025, si sono svolte interlocuzioni con i vari servizi aziendali che hanno comportato l'aggiornamento di alcuni processi soprattutto nell'area dei contratti, come conseguenza dell'entrata in vigore del nuovo codice degli appalti D.lgs. 36/2023. Altre modifiche, invece, hanno riguardato l'eliminazione o il ripensamento di alcune misure specifiche considerate non più idonee.

Lo schema utilizzato risulta costituito dai **processi**, suddivisi a sua volta in **attività** ed **sub attività** (chiamate **azioni**).

Il risultato di tale attività può essere rappresentato come di seguito:



Le matrici, a sua volta, sono state organizzate in due specifiche sezioni: la prima contenente informazioni di carattere generale (ufficio responsabile, breve descrizione del processo) e la seconda relativa allo svolgimento del processo di gestione del rischio.

La prima sottosezione "Mappatura processi-attività-azioni" è altresì composta dalle seguenti informazioni:

- Processo;
- Servizio o ufficio competente;
- Input del processo;
- Output del processo;
- Descrizione delle varie attività relative al processo se presenti, con la rappresentazione dell'input e dell'output dell'attività;
- Descrizione delle varie azioni relative all'attività/processo con la rappresentazione dell'input e dell'output dell'azione.

Per una completa **rappresentazione** dei processi mappati si rimanda all'**Allegato C** del presente Piano (foglio denominato "*Macro processi*")

2.4.1.8 Valutazione del rischio

La valutazione del rischio è la macro-fase del processo di gestione in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio).

Secondo le indicazioni di ANAC la fase di valutazione del rischio si è articolata in 3 fasi: **Identificazione, analisi, ponderazione.**

➤ **IDENTIFICAZIONE DEGLI EVENTI RISCHIOSI**

L'attività di identificazione del rischio, ovvero degli eventi rischiosi, è stata condotta con l'obiettivo di individuare quei comportamenti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'azienda tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo.

Per l'attività di identificazione, i vari servizi hanno descritto il potenziale comportamento, legato ad un processo/attività/azione, che individua il possibile fenomeno corruttivo (rif. colonna denominata **possibili eventi rischiosi** dell'Allegato C al presente Piano o all'interno del registro dei rischi).

➤ **ANALISI DEL RISCHIO**

L'analisi del rischio è stata effettuata con l'intento di pervenire ad una comprensione più profonda degli eventi rischiosi identificati attraverso l'analisi dei cosiddetti **fattori abilitanti** per poi passare a **stimare il livello di esposizione al rischio** dei processi e delle relative attività/azioni.

Durante la fase di mappatura dei processi i singoli servizi aziendali hanno identificato i relativi fattori abilitanti che facilitano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione per poi successivamente procedere ad una valutazione del rischio corruttivo, per ogni singolo processo o sub processo, attraverso i 7 indicatori in precedenza richiamati e l'attuazione della metodologia indicata.

➤ **PONDERAZIONE DEL RISCHIO**

Al termine del lavoro di misurazione del livello di esposizione al rischio corruttivo si è proceduto con la ponderazione del rischio nei termini indicati da ANAC, individuando le azioni da svolgere per la riduzione dello stesso.

L'attività di ponderazione ha permesso di stabilire le **azioni** da intraprendere, per ridurre l'esposizione al possibile rischio corruttivo dei vari processi, e quali sono le **priorità di trattamento dei rischi.**

Per le **azioni** si è deciso di effettuare una valutazione sulla relativa necessità o meno, in termini di efficacia e funzionalità, di mantenere alcune misure già presenti nei Piani precedenti o nel caso di riprogrammarle.

Per quanto attiene alle **priorità di intervento** questa è stata data al trattamento di quelle aree considerate a più alto rischio corruzione come l'area dei contratti e quella delle sovvenzioni, contributi e vantaggi economici nei confronti degli studenti.

2.4.1.9 Trattamento del rischio

La fase successiva alla ponderazione del rischio ha visto, in base ai risultati ottenuti, la necessità di procedere al trattamento del rischio attraverso l'individuazione di correttivi e modalità più idonee nel prevenire i rischi sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi. Occorre, cioè, individuare apposite misure di prevenzione della corruzione che, da un lato siano efficaci nell'azione di mitigazione del rischio, dall'altro siano sostenibili da un punto di vista economico organizzativo.

La fase di individuazione delle misure deve essere impostata, anche, tenendo in considerazione la sostenibilità in fase di controllo e monitoraggio delle stesse, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non realizzabili.

L'individuazione della concreta misura di trattamento del rischio deve rispondere ai seguenti requisiti:

- presenza ed adeguatezza di misure già esistenti;
- capacità di neutralizzare dei fattori abilitanti al rischio;
- sostenibilità economica ed organizzativa delle misure;
- adattamento alle caratteristiche specifiche dell'azienda,
- gradualità delle misure rispetto al livello di esposizione del rischio residuo.

Le misure di carattere generale hanno l'obiettivo di interagire in modo trasversale all'interno di tutta l'organizzazione, mentre la progettazione di misure di carattere specifico sono mirate ad ogni singolo processo. Per l'anno 2024 è stata confermata l'articolazione delle schede utilizzate nelle precedenti annualità.

In merito alle **misure di carattere generale**, la cui applicazione si intende generalizzata e trasversale a tutti i servizi, viene dato atto:

- dello stato di attuazione al 01 gennaio 2024 ovvero se la misura risulta da attuare (in quanto perché nuova o non ancora realizzata) o in attuazione, in quanto già adottata nella passata annualità e confermata anche per il 2024;
- dell'attuazione prevista nel corso del 2024 ovvero quale misura/misure o fasi delle stesse si intende attuare nel corso dell'annualità;
- dell'indicatori di monitoraggio necessari per misurare il livello di realizzazione della misura;
- del risultato atteso ovvero l'obiettivo atteso;
- del soggetto responsabile cioè colui che è responsabile dell'attuazione.

Per una completa consultazione delle misure di carattere generale si rinvia alla Parte II della presente sezione.

In merito alle **misure di carattere specifico**, le matrici utilizzate per la mappatura ne contengono

alcune in relazione ai processi ritenuti maggiormente rischiosi in sede di analisi del rischio corruttivo. Anche per l'anno 2024 sono state confermate le matrici utilizzate negli anni precedenti che prevedono l'identificazione della misura specifica secondo la seguente classificazione:

TIPOLOGIE DI MISURE
Misure di controllo
Misure di trasparenza
Misure di regolamentazione
Misure di formazione
Misure di semplificazione
Misure di sensibilizzazione
Misure di rotazione
Misure di disciplina del conflitto di interessi
Misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento

Per quanto concerne tali misure, all'interno delle matrici utilizzate per la mappatura dei singoli processi, sono indicate:

- la tipologia della misura specifica;
- le fasi di attuazione della misura;
- i tempi di attuazione della misura,
- il responsabile dell'attuazione;
- gli indicatori di monitoraggio.

Per la consultazione delle singole misure specifiche individuate per i singoli processi o attività, si rimanda all'**Allegato C** del presente Piano.

Le informazioni identificate riguardanti le misure di carattere generale nonché quelle di carattere specifico costituiranno elementi utili per una corretta attività di monitoraggio.

2.4.1.10 Monitoraggio e riesame della sezione Rischi corruttivi e trasparenza

Il **monitoraggio** e **riesame** periodico costituiscono elemento essenziale del processo di gestione del rischio attraverso cui verificare l'attuazione e l'adeguatezza delle misure di prevenzione programmate dall'azienda.

Le due attività, anche se strettamente correlate, sono contraddistinte da una specifica differenziazione con la prima che costituisce attività di verifica dell'attuazione e dell'idoneità delle singole misure di trattamento del rischio, mentre la seconda riguarda il funzionamento del sistema nel suo complesso.

Per il monitoraggio risulta necessario distinguere due seguenti sottofasi:

- il monitoraggio sull'attuazione delle misure di trattamento del rischio;
- il monitoraggio sull'idoneità delle misure di trattamento del rischio.

Il monitoraggio delle misure previste viene effettuato attraverso autovalutazioni da parte dei referenti o dai responsabili dei servizi aziendali che hanno la responsabilità di attuare le misure oggetto del monitoraggio. Il responsabile del monitoraggio, per così dire di "primo livello", sarà comunque chiamato a fornire al RPCT, o all'ufficio a suo supporto, evidenze documentali in caso di richiesta avanzata da uno di quest'ultimi. In relazione ad alcune misure programmate, invece, l'ufficio a supporto del RPCT provvede in autonomia alla verifica dell'effettiva attuazione delle misure attraverso la documentazione aziendale.

Giova ricordare che sia i dirigenti, che i responsabili dei servizi con elevata qualificazione e tutti gli altri dipendenti dell'Azienda hanno il dovere di fornire il necessario supporto al RPCT in merito alle varie attività di monitoraggio.

Con riferimento alla **periodicità** dello stesso, quest'ultima sarà **svolta annualmente** nel periodo dicembre 2024 - gennaio 2025.

Tale attività costituirà condizione essenziale per l'acquisizione di informazioni al fine di supportare il RPCT nell'elaborazione della Relazione annuale.

Le attività di monitoraggio sulle misure contenute nella presente sezione costituiranno, inoltre, elementi indispensabili per la fase di **riesame sulla funzionalità complessiva del sistema** predisposto, che verrà attuato, sotto il coordinamento del RPCT, in sede di elaborazione del nuovo PIAO. Tale fase costituirà anche il momento per monitorare l'idoneità delle misure.

In conseguenza dall'aggiornamento 2023 del PNA 2022, nel corso del 2024, sarà necessario aggiornare la mappatura dei processi/attività/azioni mappati per all'area dei contratti al fine di valutarne le criticità, gli eventi rischiosi e le eventuali misure di prevenzione da programmare in conseguenza dell'entrata in vigore del D.lgs. 36/2023. A valle della mappatura sarà, inoltre, opportuno individuare i soggetti tenuti all'effettiva attuazione delle misure individuate anche tenendo in considerazione le peculiarità dell'assetto organizzativo dell'azienda.

2.4.1.11 Esiti del monitoraggio sull'attuazione delle misure previste 2023-2025

Il monitoraggio sullo stato di attuazione delle misure individuate nella presente sezione costituisce il vero obiettivo degli strumenti anti-corrruzione, in quanto evidenzia che cosa l'azienda sia stata concretamente in grado di attuare, in termini di prevenzione dei comportamenti corruttivi.

Le misure previste, sia di carattere generale che specifico del PIAO 2023-2025, sono state oggetto di un monitoraggio nel periodo di dicembre 2023 e gennaio 2024. Tali operazioni si sono svolte, come quelle per la redazione della seguente sezione per il triennio 2024-2026, attraverso il confronto tra l'ufficio a supporto del RPCT, i dirigenti e le varie posizioni di elevata qualificazione responsabili dei servizi aziendali.

Dalle risultanze di tale attività è emerso che nel complesso sia le misure generali che specifiche presentano un buon grado di attuazione nel corso del 2023, confermando un graduale ma continuo miglioramento di tutta l'attività di prevenzione della corruzione dell'Azienda.

Nella seconda parte della presente sezione si dà conto di quanto attuato nel 2023 e di cosa



programmato nel corso del 2024 per le misure di carattere generale, mentre per quelle di carattere specifico si rimanda a quanto indicato nell'Allegato E nella colonna denominata "Monitoraggio attuazione anno 2023".

Sui risultati del monitoraggio è dato, altresì, conto nella relazione annuale del RPCT pubblicata sul sito aziendale nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente - Altri contenuti - Prevenzione della Corruzione - Relazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza".

2.4.2 Le misure di carattere generale

Questo paragrafo è dedicato alla descrizione delle misure di carattere generale e, nella fattispecie, partendo da quanto realizzato nel corso del 2023 si dà atto di cosa l'Azienda intende attuare nel corso del 2024.

2.4.2.1 La Trasparenza

Per la descrizione delle misure adottate e da adottare in materia di trasparenza si rinvia al paragrafo 2.4.3

2.4.2.2 Codice Comportamento e Codice Etico

L'Azienda con propria Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 10/14 del 04 marzo 2014 ha approvato sia il sia il Codice di Comportamento dei Dipendenti aziendali sia il Codice Etico (che presenta una più marcata dimensione valoriale).

Tali Codici sono resi pubblici sul sito aziendale nella sezione "Amministrazione Trasparente" sottosezione "Disposizioni Generali/Atti Generali/Codice disciplinare e Codice di condotta" ([link https://www.dsu.toscana.it/web/ardsu/-/codice-disciplinare-e-codice-di-condotta](https://www.dsu.toscana.it/web/ardsu/-/codice-disciplinare-e-codice-di-condotta)).

La sua diffusione per il personale neoassunto viene garantita, al momento della sottoscrizione del contratto individuale di lavoro, con la consegna, in copia, del Codice di Comportamento, sia nazionale che aziendale, nonché del Codice Etico e del Codice Disciplinare oltre all'indicazione del collegamento ipertestuale al sito istituzionale dove risultano pubblicati detti Codici.

Per tutte le procedure di approvvigionamento espletate, viene riportata, sia nelle lettere d'ordine sia nei contratti quando previsti, una specifica clausola sul rispetto del Codice di Comportamento per il personale delle varie imprese fornitrici impegnate con l'azienda. Quest'ultime hanno l'obbligo di far osservare e a far rispettare ai propri dipendenti e collaboratori a qualsiasi titolo, compresi quelli del subappaltatore, gli obblighi di condotta previsti dal suddetto codice.

Nel corso del 2023 il servizio Privacy, Gestione Atti e supporto al RPCT dell'azienda ha predisposto una proposta di aggiornamento del Codice di Comportamento aziendale, sottoposta all'attenzione del RPCT, in conseguenza delle modifiche introdotte dal Decreto del Presidente della Repubblica 13 giugno 2023, n. 81, al Codice di Comportamento dei Dipendenti pubblici DPR 62/2013. La proposta di aggiornamento del Codice di Comportamento aziendale non risulta ancora approvata dall'organo di vertice.

In relazione all'entrata in vigore del D.P.R. 13 giugno 2023, n. 81, con il quale sono state introdotte delle modifiche al Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici di cui al DPR 62/2013, è stata inviata a tutto il personale aziendale una nota informativa con esplicitate le principali novità introdotte dallo stesso DPR 81/2023.

Nel corso del 2023, inoltre, sono stati erogati percorsi formativi sul Codice di Comportamento e sul Piano Nazionale Anticorruzione, svolti in modalità e-learning tramite agenzia esterna, per i dipendenti neoassunti.

Per il 2024 saranno programmati corsi di formazione in materia di etica pubblica e osservanza delle disposizioni del Codice di Comportamento per il personale neoassunto o oggetto di passaggio a ruoli superiori (progressioni verticali), secondo quanto indicato dalle nuove disposizioni del Codice di Comportamento nazionale.

Misura generale Codice di Comportamento				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2024	Attuazione prevista nel corso del 2024	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) Da attuare Misura 2) In attuazione	Misura 1) Aggiornamento del Codice di Comportamento; Misura 2) Formazione per il personale neoassunto o oggetto di passaggio a ruoli superiori sui temi dell'etica e delle disposizioni del Codice	Misura 1) Approvazione da parte dell'organo di vertice del Codice di Comportamento aggiornato entro il 31.12.2024; Misura 2) Formazione erogata nel 100% dei casi	Misura 1) Aggiornamento del Codice di Comportamento; Misura 2) Formazione erogata	Misura 1) RPCT; Misura 2) RCPT o servizio a supporto

2.4.2.3 Rotazione del personale: ordinaria e straordinaria

La rotazione del personale è considerata quale misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione.

L'alternanza, infatti, riduce il rischio che un dipendente pubblico, occupandosi per lungo tempo dello stesso tipo di attività, servizio, procedimento e instaurando relazioni sempre con gli stessi utenti, ditte e professionisti, possa essere sottoposto a pressioni esterne o possa instaurare rapporti potenzialmente in grado di attivare dinamiche inadeguate.

La misura della **rotazione ordinaria** ha costituito fin dall'attuazione delle prime fasi della normativa uno degli aspetti caratteristici delle misure da attuare, che necessita di indirizzi dettagliati e circostanziati al fine di armonizzarsi tra l'esigenza di garantire la continuità ed efficacia all'azione amministrativa ed il principio appunto di rotazione e avvicendamento nelle mansioni. Il ricorso a tale misura, infatti, deve essere considerata in una logica di necessaria complementarità con le altre misure di prevenzione della corruzione.

Giova ricordare in proposito che, in linea con quanto previsto dal PNA⁴, le misure anticorruptive programmate nel presente Piano, ed anche nei precedenti, tendono a garantire lo svolgimento di un lavoro “condiviso” tra le figure dirigenziali e il personale aziendale, avendo cura di favorire la cd. trasparenza interna delle attività, cercando di limitare al contempo l’isolamento di certe mansioni. Sotto il profilo delle figure dirigenziali, nel corso degli ultimi anni, si è verificato un avvicendamento delle funzioni ivi attribuite come conseguenza del collocamento a riposo di tre figure dirigenziali, di cui due nel corso del 2016 e una nel 2019.

Questo contesto di criticità in cui si è trovata ad operare l’Azienda ha comportato, nei fatti, una sorta di rotazione degli incarichi dirigenziali assegnati con la Direzione che, al termine dell’anno 2019, deteneva, oltre ai servizi di staff, l’interim delle due aree aziendali “Gestione Risorse” e “Servizi alle Residenze e al Patrimonio”, mentre l’unico Dirigente di ruolo aveva la responsabilità dell’area “Servizi Ristorazione” e deteneva l’interim dell’Area “Servizi agli Studenti”.

Nel corso del 2020 l’attività di rotazione negli incarichi dirigenziali è proseguita con la conclusione della procedura di reclutamento a tempo indeterminato di una nuova figura dirigenziale assegnata all’area “Servizi alle Residenze e al Patrimonio”, in servizio dal 02 gennaio 2020, e successivamente con la definizione della nuova struttura organizzativa aziendale che ha comportato un ripensamento e una modifica delle aree aziendali preesistenti.

La nuova riorganizzazione aziendale ha comportato, a partire dal 02 novembre 2020, il conferimento ai due dirigenti di ruolo i nuovi incarichi di responsabilità dell’area “Servizi Ristorazione e Residenze” e dell’area “Approvvigionamenti e Contratti, Servizi Tecnici e Informatici”, mentre alla Direzione è stato attribuito l’incarico ad interim dell’area “Gestione Risorse” e “Affari Generali”.

Nel corso del 2022 la rotazione tra gli incarichi dirigenziali ha trovato, altresì, attuazione con il conferimento dell’incarico al nuovo Direttore Generale in conseguenza della procedura pubblica svolta negli ultimi mesi del 2021.

Successivamente, con Provvedimento n. 30/22 del 25.03.2022, sono state individuate le nuove strutture organizzative aziendali, in recepimento della Deliberazione n. 7/22 del 07.03.2022, che hanno visto, a partire dal 01 aprile 2022, il conferimento per la direzione dell’interim delle Aree “Ristorazione”, “Residenze” e “Gestione Risorse” mentre all’altro Dirigente di ruolo la responsabilità dell’Area “Approvvigionamenti e Contratti, Servizi Tecnici e Informatici” e l’interim dell’Area “Affari Generali”, quest’ultima in seguito assegnata, dal 15 dicembre 2022, alla nuova figura dirigenziale entrata in servizio.

Nel corso del 2023, con Provvedimento n. 82/23 del 19.06.2023 di attuazione della Deliberazione n. 8/23 del 21.02.2023, è stato ridefinito il nuovo assetto organizzativo aziendale con l’individuazione di nuove aree dirigenziali con i relativi servizi. Il nuovo assetto ha comportato, a partire dal 01 luglio 2023, l’attribuzione di nuovi incarichi per le figure dirigenziali con alcuni avvicendamenti per quanto concerne le rispettive aree di competenza rispetto alla struttura organizzativa precedente.

A valle di tale riorganizzazione, a partire dal 01 luglio 2023, sono stati conferiti i nuovi incarichi di

⁴ Il PNA 2019 suggerisce di adottare, in combinazione o in alternativa alla rotazione, misure quali quella della articolazione delle competenze (c.d. “segregazione delle funzioni”) con cui sono attribuiti a soggetti diversi compiti relativi a: 1) svolgimento di istruttorie e accertamenti; 2) adozione di decisioni; 3) attuazione delle decisioni prese; 4) effettuazione delle verifiche. Le misure in ottica di “segregazione delle funzioni” possono afferire a: 1) duplice valutazione dell’istruttoria del dirigente o funzionario preposto (firma congiunta dirigente e funzionario); 2) previsione di più funzionari per lo svolgimento delle attività interessate (firma di più funzionari); 3) assegnazioni delle istruttorie sulla base del criterio funzionale della materia e successivo confronto degli esiti della trattazione della stessa tematica da parte di diversi funzionari; 4) verifica dell’avvio dell’istruttoria a cura del dirigente.

Elevata Qualificazione (n. 21) che hanno comportato, in alcuni casi, un avvicendamento totale o parziale delle responsabilità attribuite al personale rispetto al passato.

Per quanto concerne la nomina delle commissioni aziendali in tema di approvvigionamenti e contratti, nel corso del 2023, l'azienda ha nominato n. 7 commissioni giudicatrici le quali hanno registrato la rotazione di almeno un membro su tre attraverso il coinvolgimento di 15 dipendenti.

L'istituto della **rotazione c.d. straordinaria**, da attuarsi nel caso di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva, è disciplinato dall'art. 16, co. 1, lett. l-quarter) del D.lgs. 165/2001 e dalla Delibera ANAC 215/2019.

Con l'obiettivo di fornire chiarimenti su alcuni profili critici relativi all'applicazione della misura all'interno delle pubbliche amministrazioni l'ANAC, con la Delibera n. 215/2019 sopracitata, ha adottato le *"Linee guida in materia di applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all'art. 16, comma 1, lettera l-quarter, del d.lgs. n. 165/2001"* a cui la stessa Autorità, con il PNA 2019, indica di rinviare per tutti i profili che attengono a tale istituto.

Nel corso del 2023 non si è fatto ricorso all'istituto in esame.

Misura generale Rotazione				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2024	Attuazione prevista nel corso del 2024	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) Da attuare Misura 2) In attuazione Misura 3) In attuazione	Misura 1) Attribuzione dei nuovi incarichi di Elevata Qualificazione; Misura 2) Rotazione dei membri delle Commissioni giudicatrici in tema di appalti; Misura 3) Attuazione della rotazione, di almeno 1 membro rispetto all'anno precedente, nella commissione per la valutazione delle candidature Voucher	Misura 1) Atto di conferimento dei nuovi incarichi di Elevata Qualificazione; Misura 2) Effettiva attuazione della rotazione per i membri delle commissioni giudicatrici (impossibilità di nominare una commissione con gli stessi componenti per oltre due volte consecutive in merito alla stessa categoria merceologica); Misura 3) Effettiva attuazione della rotazione dei membri nella commissione voucher	Misura 1) Conferimento nuovi incarichi Misura 2) Rotazione dei membri (impossibilità di nominare una commissione con gli stessi componenti per oltre due volte consecutive in merito alla stessa categoria merceologica); Misura 3) Rotazione di almeno 1 membro rispetto all'anno 2023	Misura 1) e 2) Direttore; Misura 2) Direttore/Dirigente che nomina commissione

2.4.2.4 Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse

La tutela anticipatoria di fenomeni corruttivi si realizza anche attraverso l'individuazione e la gestione del conflitto di interessi. La situazione di conflitto di interessi si configura laddove la cura dell'interesse pubblico, cui è preposto il funzionario, potrebbe essere deviata per favorire il soddisfacimento di interessi contrapposti di cui sia titolare il medesimo funzionario direttamente o indirettamente. Si tratta di una condizione che determina il rischio di comportamenti dannosi per l'amministrazione, a prescindere che ad essa segua o meno una condotta impropria.

Alle situazioni di conflitto di interesse **reale e concreto**, che sono quelle esplicitate all'art. 7 e all'art. 14 del D.P.R. n. 62 del 2013, si aggiungono quelle di **potenziale** conflitto che, seppur non tipizzate, potrebbero essere idonee a interferire con lo svolgimento dei doveri pubblici.

Un'altra ipotesi di conflitto di interessi può essere quella cosiddetta **strutturale**, che può presentarsi nei casi in cui il conferimento di una carica nelle pubbliche amministrazioni, negli enti pubblici e negli enti di diritto privato regolati, finanziati e in controllo pubblico sia formalmente in linea con le disposizioni del D.lgs. 39/2013 e tuttavia configuri una situazione di conflitto di interessi non limitata ad una tipologia di atti o procedimenti, ma generalizzata e permanente.

Le disposizioni che presiedono la gestione del conflitto d'interessi e l'eventuale e successivo obbligo di astensione, sono le seguenti:

- articolo 6-bis, legge 7 agosto 1990, n. 241;
- articoli 6, 7 e 14, Codice di comportamento dipendenti pubblici (DPR 62/2013);
- articolo 16, decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36, in materia di contratti pubblici;
- articolo 51, codice di procedura civile per i concorsi pubblici;
- articolo 77 del codice civile;
- articolo 71, comma 3, lettera p), del CCNL Funzioni locali 16 novembre 2022.

Tale argomento è stato oggetto di un'intesa campagna di sensibilizzazione nei confronti del personale aziendale nelle varie attività formative effettuate nel corso degli anni in tema di prevenzione della corruzione. In tali incontri il conflitto di interesse è stato affrontato sia nella sua definizione generale sia attraverso esempi concreti di una sua manifestazione.

A supporto delle azioni di sensibilizzazione, in data 14 gennaio 2019, il RPCT ha inviato a tutto il personale aziendale una nota con oggetto *"Circolare in materia di Prevenzione della Corruzione – Conflitto di interessi"* nella quale è stato ribadito il concetto di conflitto di interesse e sono state indicate le istruzioni operative a cui il personale deve attenersi nel caso si possa presentare tale fattispecie in aggiunta alla trasmissione di un modello da utilizzare per la dichiarazione stessa. La circolare è stata successivamente pubblicata, a disposizione di tutti gli interessati, nella sezione *"Amministrazione Trasparente"* sottosezione *"Altri contenuti/Dati Ulteriori/Atti e direttive del RPCT"* (link <https://www.dsu.toscana.it/it/-/atti-e-direttive-del-responsabile-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>).

Per quanto riguarda l'area specifica dei **contratti**, l'Azienda procede nel far sottoscrivere preliminarmente un'apposita dichiarazione al RUP, per ogni singola procedura di affidamento di forniture, servizi e lavori, in tema di conflitto di interesse la quale dichiarazione successivamente viene mantenuta agli atti del procedimento.

Sempre in relazione all'area dei contratti, gli operatori economici che partecipano alle procedure di affidamento espletate devono produrre, tra gli altri, il DGUE (Documento di gara unico europeo)

che reca, alla parte III, il paragrafo C “MOTIVI LEGATI A INSOLVENZA, CONFLITTO DI INTERESSI O ILLECITI PROFESSIONALI” che contiene tra le diverse dichiarazioni che sono tenuti a rendere, una specifica con cui si attesta il persistere o meno di una situazione di conflitto di interessi legata alla partecipazione alla gara. La presentazione di tale documento, completa di tutte le dichiarazioni in esso previste, costituisce requisito essenziale di partecipazione a pena di esclusione, cosicché non potrà verificarsi l’ipotesi di un operatore economico che partecipi ad una gara dell’Azienda e che non abbia reso la dichiarazione in ordine al conflitto di interessi.

Per quanto concerne la nomina delle **commissioni** aziendali istituite, come per il reclutamento del personale, per le gare di appalto, per le linee di intervento del Fondo Sociale Europeo, a tutti i membri nominati viene fatta compilare prima dell’insediamento una dichiarazione, ai sensi del D.P.R. 445/2000, con la quale gli stessi membri attestano l’assenza di conflitto di interesse nell’espletamento di tale funzione. Tale dichiarazione, presentata da ogni membro di commissione, viene mantenuta agli atti.

Le verifiche a campione svolte, nel corso del 2023, su n. 5 commissioni nominate hanno evidenziato la presentazione delle attestazioni da parte dei membri prima del loro insediamento.

Particolare attenzione al tema del conflitto di interesse viene posto anche nel caso di autorizzazioni e conferimenti allo svolgimento di **incarichi extra-istituzionali**. Al momento della formulazione della richiesta da parte del dipendente, infatti, quest’ultimo deve dichiarare che lo svolgimento dell’incarico non presenta possibili situazioni di conflitto di interesse con l’attività lavorativa, pena la mancata concessione dell’autorizzazione da parte dell’Azienda. A fronte di tale dichiarazione, il Dirigente valuta – in aggiunta ai presupposti legali di autorizzabilità e di conciliabilità dell’incarico extra istituzionale – l’esistenza, anche solo potenziale, di ragioni ostative ai sensi della vigente disciplina in tema di conflitto di interessi come stabilito dall’art. 27 del Regolamento Organizzativo aziendale adottato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 10/19 del 29 marzo 2019. In relazione al conferimento di **incarichi di collaborazione e consulenza** è previsto che ogni singolo soggetto o professionista, prima del conferimento dell’incarico, dichiari l’eventuale o meno sussistenza di possibili situazioni di conflitto di interesse rispetto all’attività da svolgere presso l’Azienda contestualmente alle informazioni stabilite dall’art. 15 comma 1 lett. c) del D.lgs. 33/2013. Successivamente tutte le dichiarazioni rese da ciascun consulente sono inoltrate al soggetto competente, che coincide con il dirigente dell’area di competenza che conferisce l’incarico, per le valutazioni del caso al fine del rilascio dell’attestazione, ai sensi dell’art. 53, comma 14, d.lgs. n. 165/2001, dell’avvenuta verifica dell’insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse da pubblicarsi successivamente nella sezione “Amministrazione Trasparente” sottosezione “Consulenti e Collaboratori”. Nel corso del 2023 tutte le dichiarazioni e attestazioni previste dall’art. 15 del D.lgs. 33/2013, comprese quelle dell’avvenuta verifica dell’insussistenza di situazioni di conflitto di interesse, sono risultate pubblicate nella relativa sezione sopra indicata per i sei incarichi conferiti.

Il PNA 2022-2024 introduce nuove indicazioni e approfondimenti sul tema del conflitto di interessi in ambito di contratti pubblici nell’attuazione di misure di prevenzione. Nel corso del 2024, l’Azienda intende confermare l’obbligo di rendere la dichiarazione per ogni singola gara, prevista in capo al RUP, anche ai soggetti coinvolti nella fase esecutiva del contratto come il Direttore dei Lavori ed il Direttore dell’esecuzione e, ove nominati, eventuali loro assistenti, in aderenza anche al dettato dell’art. 16 del nuovo Codice dei contratti (D.Lgs. 36/2023) che, in materia di conflitto di interessi,

fa espresso riferimento ai soggetti che, a qualsiasi titolo, intervengono con compiti funzionali nella procedura di aggiudicazione o nella fase di esecuzione degli appalti e delle concessioni.

Le verifiche a campione svolte su 10 procedure di affidamento/aggiudicazione hanno confermato la presenza dell'attestazione sull'assenza delle cause ostative e del conflitto di interesse per soggetti nominati nel ruolo di Responsabile Unico del Procedimento.

Misura generale				
Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2024	Attuazione prevista nel corso del 2024	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) In attuazione; Misura 2) In attuazione; Misura 3) In attuazione; Misura 4) In attuazione; Misura 5) In attuazione	Misura 1) Presentazione della dichiarazione da parte di tutti RUP nominati e del personale coinvolto nell'esecuzione del contratto DL e DEC; Misura 2) Presentazione della dichiarazione per i soggetti con incarichi di consulenza e collaborazione; Misura 3) Attestazione dell'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni di conflitto di interesse per incarichi di consulenza e collaborazione; Misura 4) Pubblicazione delle dichiarazioni ai punti 2 e 3 in A.T.; Misura 5) Presentazione delle dichiarazioni da parte di tutti i membri delle commissioni nominate in azienda	Misura 1) Dichiarazione da presentare da parte di tutti i RUP nominati e del personale coinvolto nell'esecuzione del contratto DL e DEC (verifica a campione di almeno n. 10 affidamenti/aggiudicazioni); Misura 2) Dichiarazione resa per i soggetti con incarichi di consulenza e collaborazione; Misura 3) Attestazione dell'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni di conflitto di interesse; Misura 4) Pubblicazione delle attestazioni in A.T.; Misura 5) Dichiarazione resa dai membri nominati nelle commissioni (verifica a campione su almeno n. 5 commissioni nominate)	Misura 1) 2) 3) 4) 5) 100% al verificarsi dei casi	Misura 1) Servizio Approvvigionamenti e Contratti; per la verifica a campione servizio a supporto del RPCT Misura 2) e 3) Direttore/Dirigenti aziendali che affidano incarichi di consulenza e collaborazione; Misura 4) servizio a supporto del RPCT; Misura 5) Direttore/Dirigenti aziendali che nominano la commissione; per la verifica a campione servizio a supporto del RPCT

2.4.2.5 Conferimento e autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali

Il conferimento e le autorizzazioni agli incarichi extra impiego all'interno dell'Azienda sono regolati dalla legge regionale 8 gennaio 2009 n.1 e dal relativo Regolamento regionale di attuazione, n.33 del 24 marzo 2010, il cui Capo IV è dedicato alle attività extra-impiego.

Inoltre, con l'adozione del Regolamento Organizzativo aziendale, di cui alla Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 10/19 del 29.03.2019, è stato disciplinato ulteriormente, con l'art. 27, il regime di autorizzazione ad assumere incarichi esterni da parte del personale.

L'esito del procedimento di autorizzazione viene rilasciato con Provvedimento del Direttore in conseguenza di apposita richiesta scritta da parte del dipendente allo svolgimento di attività extra istituzionale.

Per garantire un più elevato standard di trasparenza e di imputazione di responsabilità nel complesso procedimento, l'atto finale di autorizzazione è preceduto da una fase sub-procedimentale, il cui iter è stato formalizzato con disposizione di servizio (prot. 1925/17 del 21 febbraio 2017). Prima dell'adozione del provvedimento autorizzatorio da parte del Direttore, infatti, il Dirigente competente attesta la sussistenza dei requisiti di autorizzabilità, dà atto della conciliabilità dell'incarico con il regolare espletamento dei compiti d'ufficio ed infine dichiara l'insussistenza anche potenziale di conflitto tra l'attività da svolgere e le funzioni esercitate dal dipendente.

Questa fase sub-procedimentale realizza in concreto il principio generale di cui all'art. 9 comma 2 del Codice di Comportamento dei Dipendenti Pubblici, secondo cui *"la tracciabilità dei processi decisionali adottati dai dipendenti deve essere, in tutti i casi, garantita attraverso un adeguato supporto documentale, che consenta in ogni momento la replicabilità"*.

Le informazioni relative all'assunzione degli incarichi extra-lavorativi sono pubblicate sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione Trasparente", attraverso collegamento diretto alla Banca Dati Perla PA resa disponibile dal Dipartimento della Funzione Pubblica (link <https://www.dsu.toscana.it/it/-/incarichi-conferiti-e-autorizzati-ai-dipendenti/>) ai sensi dell'art. 9-bis del D.lgs. 33/2013. Nei casi previsti, inoltre, è effettuata la comunicazione alla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica, ai sensi e per gli effetti dell'art. 53 del D.lgs. 165/2001.

Nel corso del 2023 l'Azienda ha adottato, per tutte le richieste di extra-impiego, il relativo iter amministrativo di autorizzazione con la pubblicazione delle informazioni nella specifica sezione di "Amministrazione Trasparente – Personale – Incarichi conferiti ed autorizzati ai dipendenti" ai sensi del D.lgs. 33/2013. Non risultano, inoltre, segnalazioni in merito ad incarichi extra-istituzionali non autorizzati.

Per il 2024, in assenza di mutamenti normativi, risulta confermato l'iter autorizzatorio previsto dalle norme nazionali, regionali e organizzative interne all'Azienda al fine dell'ottenimento delle autorizzazioni per lo svolgimento degli incarichi extra impiego.

Misura generale				
Conferimento e autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2024	Attuazione prevista nel corso del 2024	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) In attuazione Misura 2) In attuazione	Misura 1) Attuazione dell'iter autorizzativo previsto per l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali; Misura 2) Pubblicazione delle informazioni, ai sensi dall'art. 18 D.lgs. 33/2013, attraverso il collegamento alla Banca Dati Perla PA del DFP	Misura 1) Numero delle autorizzazioni concesse nel rispetto dell'iter autorizzativo previsto; Misura 2) Pubblicazione delle informazioni, ai sensi dall'art. 18 D.lgs. 33/2013, attraverso il collegamento alla Banca Dati Perla PA del DFP	Misura 1) 100% dei casi; Misura 2) 100% dei casi	Misura 1) Direzione/Dirigenti; Misura 2) Vigilanza sul collegamento dalla Banca Dati Perla PA da parte del Servizio a supporto del RPCT

2.4.2.6 Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi dirigenziali

La disciplina in tema di inconferibilità di incarichi dirigenziali e di incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali è contenuta nel decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39.

Annualmente, mediante richiesta del servizio Privacy, Gestione Atti e Supporto RPCT, viene rinnovata la richiesta nei confronti di tutti i dirigenti di aggiornare le proprie dichiarazioni in materia di assenza delle cause di inconferibilità/incompatibilità all'assunzione dell'incarico ai sensi dell'art. 20 del D.lgs. 39/2013. Acquisite le predette dichiarazioni vengono pubblicate in "Amministrazione Trasparente" sottosezione "Personale/Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice e Dirigenti".

La procedura, inoltre, è prontamente attivata in caso di conferimento di nuovi incarichi dirigenziali. Nel corso dell'ultima annualità è stata acquisita, nel mese di gennaio, la dichiarazione annuale sull'insussistenza delle cause di incompatibilità in relazione al conferimento dell'incarico del Direttore oltre alla dichiarazione sull'insussistenza delle cause di inconferibilità e incompatibilità, sempre della direzione, per il conferimento degli incarichi ad interim delle aree dirigenziali "Servizi Ristorazione e Residenze", "Gestione Risorse" e "Affari Legali". Nel mese di giugno, in conseguenza dell'attribuzione dei nuovi incarichi ai due dirigenti di ruolo, sono state rese le consuete dichiarazioni di inconferibilità e incompatibilità.

Tutte le dichiarazioni sono state protocollate e successivamente pubblicate nell'apposita sezione dell'Amministrazione Trasparente.

Nel corso del 2024 saranno confermate le misure del 2023.

Misura generale Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi dirigenziali				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2024	Attuazione prevista nel corso del 2024	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) In attuazione Misura 2) In attuazione	Misura 1) Richiesta delle dichiarazioni per tutte le figure dirigenziali; Misura 2) Pubblicazione delle dichiarazioni in Amministrazione Trasparente	Misura 1) Trasmissione della nota di richiesta a tutto il personale dirigenziale; Misura 2) Acquisizione e pubblicazione di tutte le dichiarazioni pervenute in Amministrazione Trasparente	Misura 1) richiesta della dichiarazione al 100% dei dirigenti; Misura 2) Pubblicazione nel 100% dei casi	Misura 1) 2) Servizio a supporto del RPCT

2.4.2.7 Svolgimento di attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro (Pantouflage)

L'art. 1, co. 42, lett. l) della L. 190/2012 ha inserito all'art. 53 del D.lgs. 165/2001 co. 16-ter il **divieto** per i **dipendenti** che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, **nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione** svolta attraverso i medesimi poteri.

La norma prevede, inoltre, in caso di violazione del divieto, specifiche conseguenze sanzionatorie che svolgono effetto nei confronti sia dell'atto sia del soggetto. I contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono nulli e i soggetti privati, che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto **non possono contrarre con la pubblica amministrazione per i successivi tre anni e hanno l'obbligo di restituire i compensi eventualmente percepiti**.

Si osserva che i dipendenti con poteri autoritativi e negoziali, a cui si riferisce l'art.53 co. 16-ter D.lgs. 165/2001, sono i soggetti che esercitano concretamente ed effettivamente, per conto della pubblica amministrazione, i poteri sopra indicati, attraverso l'emanazione di provvedimenti amministrativi e il perfezionamento di negozi giuridici mediante la stipula di contratti in rappresentanza giuridica ed economica dell'ente.

A titolo esemplificativo rientrano in tale ambito, come indicato dal PNA 2019 e successivamente confermato dal PNA 2022-2024, i dirigenti, i funzionari che svolgono incarichi dirigenziali, coloro che esercitano funzioni apicali a cui sono conferite apposite deleghe di rappresentanza all'esterno dell'ente, come ad esempio incarichi amministrativi di vertice.

Sempre il PNA indica che il rischio di preconstituirsì situazioni favorevoli possa configurarsi anche in capo al dipendente che ha comunque avuto il potere di incidere in maniera determinate sulla decisione oggetto del provvedimento finale, collaborando all'istruttoria, ad esempio attraverso l'elaborazione di atti endoprocedimentali obbligatori (come pareri, perizie, certificazioni) che

vincolano in modo significativo il contenuto della decisione. Pertanto, il divieto del pantouflage si applica non solo al soggetto che abbia firmato l'atto ma anche a coloro che abbiano partecipato al procedimento.

Preme evidenziare come in relazione ai poteri riconosciuti ad ANAC per i soggetti che violano tale divieto, il Consiglio di Stato, Sezione V, nella pronuncia del 29 ottobre 2019 n. 7411, ha stabilito la competenza dell'Autorità stessa in merito alla vigilanza e all'accertamento delle fattispecie di "incompatibilità successiva" di cui all'art. 53 co. 16-ter del D.lgs. 165/2001, confermato anche dalla Corte di Cassazione Sez. U. con ordinanza n. 36593 del 25 novembre 2021.

L'Azienda, in relazione alle procedure di approvvigionamenti di beni, servizi e lavori, acquisisce, mediante la presentazione da parte di tutti i soggetti offerenti del Documento di gara unico europeo (DGUE), espressa dichiarazione riguardante l'assenza della fattispecie di cui all'art. 53 comma 16-ter del D.lgs. 165/2001 "*attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro – pantouflage o revolving door*" (vedi dichiarazione di cui al punto 6, parte III, sez. C del DGUE). Tale dichiarazione, resa attraverso il DGUE, si rende necessaria per tutti i partecipanti alle gare di appalto pena l'esclusione dalla procedura stessa.

In aggiunta a quanto sopra indicato nei contratti di appalto viene riportata come clausola di risoluzione contrattuale la violazione da parte dell'affidatario dell'art. 53, comma 16-ter del D.lgs. 165/2001.

Per quanto concerne, invece, i contratti di assunzione del personale, l'Azienda indica negli stessi uno specifico richiamo ai divieti stabiliti dal D.lgs. 165/2001 tra cui vi rientra anche il divieto al pantouflage, come stabilito dall'art. 53 comma 16-ter.

Tali misure saranno confermate anche per l'anno 2024.

Il RPCT provvede a verificare annualmente, richiedendo le informazioni agli uffici competenti per materia, che nelle procedure di approvvigionamenti di beni, servizi e lavori tutti i soggetti in sede di partecipazione ad una procedura dichiarino, nel Documento di gara unico europeo (DGUE), l'assenza della fattispecie di cui all'art. 53 comma 16-ter del D.lgs. 165/2001; che nei contratti di assunzione del personale sia presente la clausola contenente il divieto di cui al predetto art. 53.

Nel corso del 2024 sarà valutata l'attivazione di specifiche verifiche ispettive secondo le Linee Guida di ANAC in corso di emanazione.

Misura generale				
Svolgimento di attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2024	Attuazione prevista nel corso del 2024	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) In attuazione Misura 2) In attuazione	Misura 1) Presentazione della dichiarazione resa, attraverso il DGUE, sul <i>pantouflage</i> da parte di tutti i partecipanti alle gare di appalto; Misura 2) Per i contratti di assunzione di personale richiamo ai divieti D.lgs. 165/2001 tra cui anche <i>pantouflage</i> art. 53 comma 16-ter	Misura 1) Dichiarazioni rese, attraverso il DGUE, da parte di tutti i partecipanti alle gare di appalto (verifica a campione su almeno n. 5 aggiudicazioni/affidamenti) Misura 2) Divieto inserito in tutti i contratti di assunzione	100% dei partecipanti alle gare di appalto; 100% nei contratti di assunzione	Servizio Approvvigionamenti e contratti; verifica a campione servizio a supporto RPCT

2.4.2.8 Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici in caso di condanna per delitti contro la P.A.

L'articolo 35 *bis* nel d.lgs. n. 165/2001 impone il divieto per coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non definitiva, per reati contro la pubblica amministrazione, di assumere i seguenti incarichi:

- far parte di commissioni di concorso per l'accesso al pubblico impiego;
- essere assegnati ad uffici che si occupano della gestione delle risorse finanziarie o dell'acquisto di beni e servizi o della concessione dell'erogazione di provvedimenti attributivi di vantaggi economici;
- far parte delle commissioni di gara per la scelta del contraente per l'affidamento di contratti pubblici o per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni o benefici.

L'Azienda, in relazione alle **commissioni giudicatrici relative alle procedure di approvvigionamento** da aggiudicarsi con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, con Provvedimento del Direttore n. 506/17 del 26.10.2017, ha integrato quanto già disciplinato con Provvedimento n. 324/16 del 14.10.2016, definendo le linee aziendali per l'individuazione dei soggetti deputati all'esame delle offerte nelle procedure aperte, negoziate, e ristrette e le linee operative per lo svolgimento delle operazioni di gara. In relazione alla commissione giudicatrice, quest'ultima è nominata dall'Azienda dopo la scadenza del termine per la presentazione delle offerte ed è composta, di norma, da 3 fino ad un massimo di 5 membri (in caso di appalti di particolare complessità) esperti nello specifico settore a cui si riferisce l'oggetto del contratto. Le disposizioni

dettate con i sopracitati Provvedimenti stabiliscono che le commissioni dovranno essere composte da un dirigente con esperienza nel settore con funzione di Presidente mentre gli altri membri dovranno essere scelti tra il personale di categoria D. Nel caso in cui in Azienda non vi siano competenze specifiche o non vi sia personale con i requisiti di cui all'art. 77 del Codice, la commissione potrà essere composta in tutto o in parte da soggetti esterni individuati nel rispetto della vigente normativa.

Con provvedimento n. 474/18 del 19.10.2018 si è proceduto ad una revisione ed aggiornamento delle disposizioni impartite con il sopracitato provvedimento n. 506/17, introducendo, tra l'altro, la possibilità che il Presidente sia scelto anche tra il personale aziendale di categoria D e titolare di incarico di Posizione Organizzativa, proprio nell'ottica di garantire l'effettiva rotazione nella composizione di tali organismi. Tale disposizione è stata successivamente confermata dalla Determinazione n. 511/20 del 01.10.2020 prima e dal Provvedimento aziendale n. 16/22 del 10.02.2022 poi.

Tra le novità introdotte sul tema dalla citata Determinazione n. 511/20, la possibilità di designare i membri delle Commissioni anche tra il personale aziendale di categoria C, purché in possesso di titolo di studio, abilitazione professionale e consolidata esperienza nella materia a cui afferisce l'oggetto dell'appalto e la possibilità di designare, quale segretario verbalizzante delle Commissioni in alternativa all'Ufficiale rogante aziendale, un altro dipendente aziendale almeno di categoria C.

Ai componenti delle Commissioni di gara nominate, come previsto dall'art. 77 c. 9 del D.lgs 50/2016, vengono fatte rilasciare e tenute agli atti le dichiarazioni, ai sensi del D.P.R. 445/2000, sull'insussistenza delle cause di incompatibilità e di astensione di cui ai commi 4, 5, 6 dello stesso articolo.

Tali misure si applicano alle procedure di gara indette entro il 30 giugno 2023 in quanto, a seguito dell'acquisizione di efficacia dal 1 luglio 2023 del nuovo Codice dei contratti (D.Lgs. 36/2023), per le procedure sottoposte a tale normativa, si è reso necessario intervenire adeguando le sopra richiamate disposizioni interne al predetto D.Lgs. 36/2023 che ha apportato modifiche anche in tale ambito. Tale intervento di adeguamento è stato assunto con il Provvedimento n. 121/23 del 16/10/2023 che, oltre a riconfermare la previsione circa la possibilità di individuare il Presidente, oltre che tra il personale con qualifica dirigenziale in servizio in Azienda, anche tra i dipendenti di categoria D con adeguata professionalità e di norma in possesso di specifiche responsabilità e/o titolari di incarico di elevata qualificazione, ha preso atto delle disposizioni introdotte ex novo dal nuovo Codice e riguardanti la possibilità che il RUP possa essere designato quale componente della Commissione, con il ruolo di Presidente limitatamente alle procedure per importi inferiori alla soglia di rilevanza comunitaria, la possibilità di nominare membri supplenti, il venir meno del divieto di far parte delle Commissioni in capo al personale della Stazione Appaltante che ha partecipato, a qualunque titolo, alle fasi di programmazione e/o progettazione della specifica procedura di gara, ferma restando la disciplina dettata in materia di conflitto di interessi anche solo potenziale come regolato dall'art. 16 del D.Lgs. 36/2023, nonché la disposizione per cui, salvo diversa motivata determinazione della stazione appaltante, in caso di rinnovo del procedimento di gara per effetto dell'annullamento dell'aggiudicazione o dell'esclusione di taluno dei concorrenti, è riconvocata la medesima commissione, tranne quando l'annullamento sia derivato da un vizio nella composizione della commissione.

Contestualmente all'atto di nomina, inoltre, viene pubblicata sulla sezione *"Amministrazione*

Trasparente” sottosezione “Bandi di Gara e Contratti” (link <https://www.dsu.toscana.it/web/ardsu/-/atti-relativi-alle-procedure-laffidamento/>) la

composizione della commissione giudicatrice con i relativi curricula dei componenti.

Nel corso del 2023 sono state nominate 7 commissioni di gara e tutti i componenti hanno rilasciato la dichiarazione di incompatibilità, ai sensi dell’art. 47 del D.P.R. 445/2000, in conformità con quanto previsto dal D. Lgs 36/2023.

Anche per le altre commissioni nominate nel 2023, sia in tema di reclutamento di personale che per l’assegnazione dei voucher per alta formazione, sono state presentate da tutti i componenti le dichiarazioni relative sull’insussistenza di cause ostative e conflitto di interesse.

Per l’annualità 2024 saranno confermate le misure già in essere per il 2023.

Misura generale				
Formazione di commissioni, assegnazione agli uffici in caso di condanna per delitti contro la P.A.				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2024	Attuazione prevista nel corso del 2024	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) In attuazione Misura 2) In attuazione Misura 3) In attuazione	Misura 1) Applicazione di quanto stabilito nei Provvedimenti nn. 506/17-474/18-16/22 e nella Determinazione n. 511/20 e Provv.121/23 per la nomina dei membri delle commissioni giudicatrici; Misura 2) Rilascio delle dichiarazioni da parte dei membri delle commissioni per i contratti; Misura 3) Rilascio delle dichiarazioni per i membri delle commissioni per il reclutamento del personale	Misura 1) Applicazione di quanto stabilito nei Provvedimenti nn. 506/17-474/18-16/22 e nella Determinazione n. 511/20 e Provv.121/23; Misura 2) Numero delle dichiarazioni acquisite su numero commissari di gara nominati; Misura 3) Numero delle dichiarazioni acquisite su numero commissari di nominati	Misura 1) 2) 3) nel 100% dei casi	Misura 1) e Misura 2) Servizio Approvvigionamenti e Contratti; Misura 3) RUP del procedimento

2.4.2.9 Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. Whistleblowing)

La prima disposizione in materia di tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito era prevista nell'articolo 54-bis del d.lgs. 165/2001, introdotto dall'articolo 1, comma 51, della legge 6 novembre 2012, n. 190.

Tale disposizione venne sostituita dalla legge 30 novembre 2017, n. 179, 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 15 luglio 2023, invece, risulta pienamente operativo il decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 249 (in vigore dal 30 marzo 2023), che ha abrogato la precedente normativa.

Il nuovo decreto, in sintesi, amplia la portata oggettiva (*cosa si può segnalare*) e soggettiva (*coloro che possono segnalare*), della precedente normativa.

In particolare, si mira a colpire eventuali condotte illegittime, assicurando il buon andamento dell'ente pubblico. Allo stesso tempo - nella convinzione di incentivare le segnalazioni - la nuova normativa prevede una serie di tutele per il *whistleblower* (il segnalatore – *soffiatore di fischi*). Tra queste, risulta particolarmente tutelata la riservatezza, essendo frutto di un bilanciamento difficile tra le varie posizioni coinvolte, compreso il diritto costituzionale di difesa del “segnalato”, in caso di avvio di un procedimento di carattere penale o disciplinare.

Il decreto legislativo n. 24/2023 individua l'ambito soggettivo di applicazione della nuova disciplina con contenuti molto innovativi rispetto alla precedente normativa. Vi sono ricompresi, tra l'altro, tutti i soggetti che si trovano, anche solo temporaneamente, in rapporti lavorativi con una amministrazione o con un ente privato, pur non avendo la qualifica di dipendenti (come i volontari, i tirocinanti, retribuiti o meno), gli assunti in periodo di prova, nonché coloro che ancora non hanno un rapporto giuridico con gli enti citati o il cui rapporto è cessato se, rispettivamente, le informazioni sulle violazioni sono state acquisite durante il processo di selezione o in altre fasi precontrattuali ovvero nel corso del rapporto di lavoro.

L'ANAC, in conseguenza entrata in vigore del D.lgs. 24/2023, ha approvato, con Delibera n. 311 del 12 luglio 2023, apposite Linee Guida in materia di Whistleblowing con l'intento di fornire specifiche indicazioni operative agli enti pubblici per la gestione delle segnalazione e la redazione di propri modelli organizzativi interni

link <https://www.anticorruzione.it/-/del.311.2023.linee.guida.whistleblowing>.

A partire dal 2020 l'Azienda ha aderito al progetto “WhistleblowingIT”, realizzato da Transparency International Italia e Whistleblowing Solutions, per l'utilizzo di una piattaforma informatica per la gestione di possibili segnalazioni di condotte illecite tramite software GlobaLeaks. Tale piattaforma, certificata AGID, è stata aggiornata dai produttori nel corso del 2023 per renderla conforme alle vigenti normative in materia di whistleblowing.

La piattaforma, che a partire dall'annualità 2022 costituisce l'unico canale per l'invio delle segnalazioni, è pubblicata nella specifica sezione del sito istituzionale “Amministrazione Trasparente” raggiungibile tramite link:

<https://www.dsu.toscana.it/web/ardsu/-/segnalazioni-di-condotte-illecite-whistleblowing>

Per quanto attiene alla **procedura interna** di gestione delle segnalazioni di condotte illecite, con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 51/22 del 29 settembre 2022 l'Azienda si è dotata di uno specifico Regolamento in cui è stato chiarito l'ambito oggettivo di applicazione, l'oggetto della segnalazione, il contenuto della segnalazione e le fasi di acquisizione, istruttoria e decisione

delle segnalazioni. Il Regolamento è stato pubblicato nella specifica sezione di “Amministrazione Trasparente” link <https://www.dsu.toscana.it/web/ardsu/-/segnalazioni-di-condotte-illecite-whistleblowing>.

Nel corso del 2023 non sono pervenute al RPCT segnalazioni in materia di whistleblowing.

Misura generale				
Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito - Whistleblowing				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2024	Attuazione prevista nel corso del 2024	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
In attuazione	Mantenimento della Piattaforma informatica per la gestione delle segnalazioni	Funzionalità della Piattaforma	Mantenimento funzionalità Piattaforma	Misura RPCT/Servizio a supporto RPCT

2.4.2.10 Formazione

L’istituto della formazione trova il suo fondamento nell’articolo 7 del decreto legislativo del 30 marzo 2001, n. 165, che recita: “*Le amministrazioni pubbliche curano la formazione e l’aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l’adeguamento dei programmi formativi*”.

Per le materie trattate nel presente documento, occorre rifarsi alla Parte III, Paragrafo 2, del PNA-2019, dove si conferma che tra le principali misure di prevenzione della corruzione da disciplinare e programmare nell’ambito del PIAO, rientra la formazione in materia di etica, integrità ed altre tematiche inerenti al rischio corruttivo.

La centralità dell’attività formativa è affermata nella legge 190/2012, con particolare riferimento all’articolo 1, comma 5, lettera b; comma 9, lettera b; comma 11, nonché, proprio di recente, nell’aggiunto comma 5-*bis* all’articolo 15 del Codice di comportamento.

Per quanto attiene alle norme sulla tutela della *privacy*⁵, l’obbligo formativo è previsto per tutte le figure (dipendenti e collaboratori) presenti nell’organizzazione.

L’attività formativa può essere strutturata su tre specifici livelli in relazione ai contenuti offerti:

- a) **di Livello generale**, rivolta a tutti i dipendenti dell’Azienda relativamente a:
 - sensibilizzazione sulle tematiche dell’etica e della legalità;
 - contenuti, finalità e adempimenti previsti dal PTPCT e dal Codice di Comportamento aziendale;
 - richiamo alle principali norme in materia di procedimenti amministrativi, partecipazione al procedimento, motivazione degli atti e provvedimenti.
- b) **di Livello specifico**, rivolta ai dirigenti, alle posizioni organizzative e ai soggetti individuati dai responsabili dei servizi in relazione:

⁵ Rif. Regolamento (UE) 2016/679, articolo 32, paragrafo 4.

- alla conoscenza della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza alla luce anche di eventuali novità legislative;
- alla normativa ed all'evoluzione giurisprudenziale in tematiche settoriali (es. in materia di appalti e contratti, tributi e sovvenzioni).

c) **di Livello mirato**, rivolta al RPCT, all'ufficio al suo supporto e ai dipendenti apicali maggiormente coinvolti nel processo di prevenzione e di elaborazione del PTPCT.

Il Piano Triennale della formazione illustra le iniziative formative previste per il triennio 2024-2026, quale continuità di aggiornamento professionale dei dipendenti dell'Azienda anche in ottemperanza agli obblighi formativi previsti dalle normative vigenti.

Nel corso del 2023 le attività formative erogate hanno riguardato gli aspetti legati al codice di comportamento dei dipendenti pubblici, al Piano Nazionale Anticorruzione, alla disciplina degli appalti pubblici e alla tutela della privacy.

I percorsi formativi sono stati di **carattere generale e specialistico** attraverso i seguenti corsi erogati:

- corso sugli Obblighi dei lavoratori, codici di comportamento e Piano Nazionale Anticorruzione (formazione generale n. 6 formati personale neoassunto);
- corso obbligatorio anticorruzione: PNA 2022; PIAO; PTPCT; PNRR; Contratti pubblici (formazione specialistica n. 2 formati);
- corso VALORE P.A. - Strategie Piani e Azioni per l'Anticorruzione e la Trasparenza nella PA – Il livello (formazione specialistica n. 1 formato);
- corso sulle Novità in materia di appalti e il nuovo Codice (formazione generale n. 6 formati);
- corso sulla nuova disciplina dei Contratti Pubblici D.lgs. 36/2023 (formazione generale n. 3 formati);
- corso sul nuovo Codice dei contratti pubblici (formazione generale n. 7 formati);
- corso sulla gestione delle procedure sottosoglia nel nuovo Codice dei Contratti 2023 con particolare riferimento all'affidamento diretto (formazione specialistica n. 3 formati);
- corso sul nuovo Codice dei contratti pubblici (formazione generale n. 7 formati);
- corso sul ruolo del Rup nel nuovo codice dei contratti (formazione specialistica n. 28 formati);
- corso sulla «Nuova disciplina dei Contratti pubblici – D.Lgs. 36/2023» nell'ambito del Piano Nazionale di Formazione per l'aggiornamento professionale del Rup destinato al personale delle stazioni appaltanti e centrali di committenza (formazione specialistica n. 1 formato);
- Corso Unit 1 - Modulo 2 "Concessioni e partenariato pubblico privato" nell'ambito del Piano Nazionale di Formazione per l'aggiornamento professionale del Rup destinato al personale delle stazioni appaltanti e centrali di committenza (formazione specialistica n. 1 formato);
- Corso Unit 2 "Aggiornamento specialistico" nell'ambito del Piano Nazionale di Formazione per l'aggiornamento professionale del Rup destinato al personale delle stazioni appaltanti e centrali di committenza (formazione specialistica n. 1 formato);
- Formazione specialistica per il personale delle Stazioni appaltanti. "Il nuovo codice dei contratti pubblici (d.lgs. n. 36/2023): le novità più rilevanti" organizzato dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (formazione specialistica n. 1 formato);
- corso sulla tutela dei dati personali (formazione generale n. 77 formati).

Per ogni corso di formazione erogato sono stati somministrati ai partecipanti dei questionari finalizzati a misurare il **livello di gradimento** che è risultato, nella grande maggioranza, più che soddisfacente.

Nel corso del 2024 l’Azienda, come meglio specificato nella sezione del PIAO denominata “Piano Triennale della formazione”, intende confermare le proprie attività formative di carattere generale e specialistico in tema di anticorruzione, trasparenza e codice di comportamento, in materia di appalti pubblici e sulla disciplina dei dati personali.

Misura generale Formazione				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2024	Attuazione prevista nel corso del 2024	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) In attuazione; Misura 2) In attuazione; Misura 3) In attuazione; Misura 4) In attuazione	Misura 1) Formazione generale in tema di anticorruzione e trasparenza per il personale neoassunto; Misura 2) Formazione specialistica su anticorruzione e trasparenza; Misura 3) formazione specialistica in tema di appalti; Misura 4) Formazione in tema privacy	Misura 1) Formazione 100% per personale neoassunto; Misura 2) Attivazione di almeno un corso formazione; Misura 3) Attivazione di almeno 1 corso di formazione; Misura 4) Attivazione di almeno 1 corso di formazione	Report di monitoraggio contenenti gli esiti della formazione (numero formati e corsi attivati)	Misura 1) 2) RPCT; Misura 3) Approvvigionamenti e contratti; Misura 4) Servizio Supporto giuridico gestione atti e privacy. Per gli esiti di monitoraggio il Servizio Progetti, Protocollo A.D.

2.4.2.11 Antiriciclaggio

Il decreto legislativo 21 novembre 2007, n. 231 prevede che, al fine di far emergere fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, le pubbliche amministrazioni comunicano all’Unità di informazione finanziaria per l’Italia (di seguito UIF), istituita presso la Banca d’Italia, dati e informazioni concernenti le operazioni sospette di cui vengono a conoscenza nell’esercizio della propria attività istituzionale.

La segnalazione di suddette operazioni sospette è di competenza degli uffici individuati all’interno dell’organizzazione e verte sulle seguenti materie:

- procedimenti finalizzati all'adozione di provvedimenti di autorizzazione o concessione;
- procedure di scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi secondo le disposizioni di cui al codice dei contratti pubblici (*affidamento servizi, forniture, concessioni, opere e lavori*);

- 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.

Le vigenti disposizioni in materia di antiriciclaggio prevedono comunque che tutte le pubbliche amministrazioni devono individuare un “gestore” coincidente con una persona fisica quale soggetto delegato a valutare e trasmettere le segnalazioni alla UIF.

Alla luce degli indirizzi contenuti nel PNA 2023-2025 l’Azienda intende definire un sistema di acquisizione delle segnalazioni di anomalie rilevate dai vari servizi aziendali per la successiva trasmissione all’UIF.

2.4.2.12 Procedimenti amministrativi

L’obiettivo perseguito attraverso la misura “Monitoraggio dei tempi procedurali” è quello di consentire l’attuazione di due diversi adempimenti tra loro strettamente connessi: da un lato l’aggiornamento annuale dei procedimenti amministrativi ai sensi dell’art. 35 del d.lgs. n. 33/2013 e dall’altro la realizzazione della misura generale del monitoraggio dei tempi procedurali, che presuppone logicamente una mappatura aggiornata dei procedimenti.

In relazione all’aggiornamento dei procedimenti amministrativi quest’ultimi sono stati effettuati nel corso del 2021 con l’approvazione della nuova mappatura successivamente pubblicata, ai sensi dell’art. 23 del D.lgs. 33/2013, nella specifica sezione di Amministrazione Trasparente “Attività e procedimenti”/”Tipologie di procedimento”.

Nel corso del 2022 sono state predisposte, da parte dell’ufficio a supporto del RPCT, le nuove schede per la rilevazione del monitoraggio dei procedimenti amministrativi attraverso le quali ogni singolo responsabile dovrà, in sede di monitoraggio, indicare:

- il numero totale dei procedimenti avviati nel corso dell’anno;
- il numero dei procedimenti conclusi nel rispetto dei tempi;
- il numero dei procedimenti non conclusi nel rispetto dei tempi;
- i motivi dell’eventuale ritardo.

Nei primi mesi del 2023 è stato effettuato il monitoraggio dei tempi procedurali relativi all’annualità 2022, la cui attività non ha evidenziato particolari criticità nella conclusione dei procedimenti.

Nel corso del 2024 sarà valutato l’aggiornamento dell’elenco dei procedimenti amministrativi approvati con Deliberazione n. 56/21.

Misura generale Procedimenti amministrativi				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2024	Attuazione prevista nel corso del 2024	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) Da attuare Misura 2) In attuazione	Misura 1) Eventuale aggiornamento dei procedimenti amministrativi approvati con Deliberazione n. 56/21; Misura 2) Monitoraggio dei tempi procedimentali anno 2023	Misura 1) Atto che approva i nuovi procedimenti amministrativi; Misura 2) Invio nuove schede per il monitoraggio dei tempi procedimentali ai servizi	Misura 1) Approvazione entro 31.12.2024 Misura 2) Entro 30.12.2024	Misura 1) RPCT/Ufficio a supporto RPCT; Misura 2) Ufficio a supporto del RPCT

2.4.2.13 Alcune misure organizzative adottate dall'Azienda in tema di approvvigionamenti e contratti

Sul tema particolarmente sensibile dei contratti di appalto o di concessione, l'Azienda, nel corso degli ultimi anni, ha messo in atto una serie di misure organizzative al fine di applicare la pressoché totale informatizzazione delle procedure di gara e l'espletamento delle stesse mediante sistemi telematici per rendere maggiormente trasparente la gestione degli affidamenti di lavori, servizi e forniture.

Per quanto attiene le procedure di affidamento, quest'ultime risultano svolte tramite sistemi telematici, con la quasi totalità delle procedure, sopra e sotto le soglie comunitarie, effettuate tramite il Sistema Telematico di Acquisti di Regione Toscana (START). In alternativa a tale sistema, per le procedure sotto soglia, in alcuni casi, l'Azienda procede con l'utilizzo del Mercato elettronico della P.A. (Me.Pa). Solo per le procedure di importo inferiore ai 5.000 Euro, fino al 31 dicembre 2023, è stato talvolta derogato al principio dell'utilizzo di mercati elettronici o sistemi telematici.

In applicazione della vigente normativa e nei casi da essa previsti, l'Azienda procede, altresì, all'utilizzo delle convenzioni Consip e delle convenzioni stipulate dalla Regione quale soggetto Aggregatore. In relazione alla scelta delle procedure per l'affidamento di forniture, servizi e lavori di cui all'art. 36 comma 2 lettere A) e B) del D.lgs. 50/2016, affidamenti diretti e procedure negoziate, l'Azienda ha deciso, in aggiunta a quanto disciplinato a livello nazionale, di dotarsi di alcune indicazioni operative rivolte ai servizi e ai responsabili del procedimento attraverso quanto disposto con i Provvedimenti n. **381/16 del 25.11.2016** e successivamente n. **504/17 del 23.10.2017**. Tali indicazioni, riguardano principalmente le modalità di dettaglio con cui l'Azienda intende procedere nell'applicazione degli strumenti previsti dalla legge per gli affidamenti sotto la soglia comunitaria. Trattasi di disposizioni che necessitano di un costante monitoraggio ed aggiornamento, stante la dinamicità della materia e la continua revisione e puntualizzazione da parte dell'ANAC nelle proprie linee guida. In tale attività di aggiornamento/revisione si inserisce il Provvedimento n. **189/18 del**

14.05.2018, assunto a seguito dell'avvio dell'utilizzo dell'Elenco fornitori di cui all'art. 36, comma 7 del D.lgs. 50/2016, al fine di adeguare le procedure di acquisizione d'importo fino a € 40.000 anche alla luce delle novità introdotte sul punto dall'ANAC con l'aggiornamento delle Linee guida n. 4.

A seguito dell'entrata in vigore del D.L. 76/2020, come convertito nella Legge 120/2020, contenente norme di semplificazione in materia di appalti pubblici, l'Azienda con propria Determinazione n. **511/20 del 01.10.2020** ha proceduto ad adeguare le proprie disposizioni interne dettate per la gestione delle procedure di gara, codificando le specifiche procedure da seguire in caso di ricorso alle fattispecie derogatorie rispetto a quelle del Codice degli appalti, espressamente previste dal suddetto D.L. 76/2020, nonché introducendo le necessarie misure di coordinamento rispetto alle procedure ordinarie che l'Azienda può continuare ad utilizzare in alternativa a quelle straordinarie introdotte da tale normativa che, al momento, potranno essere impiegate fino al 30.06.2023.

In aggiunta alle indicazioni per l'effettuazione di procedure di affidamento, di cui al punto precedente, l'Azienda, facendo seguito a quanto indicato da ANAC con le Linee Guida n. 3, di attuazione del D.lgs. 50/2016, approvate dal Consiglio dell'Autorità con Deliberazione n. 1096 del 26 ottobre 2016, ha stabilito, con Provvedimento n. **43/17 del 27.01.2017**, delle linee organizzative per la gestione della fase di apertura delle offerte, nonché l'istituzione dell'ufficio/servizio deputato al controllo della documentazione amministrativa. Tali linee organizzative sono state successivamente integrate con Provvedimento n. **68/21 del 02.07.2021** ed aggiornate con Provvedimento n. **16/22 del 10.02.2022**.

Anche sul tema delicato della nomina e funzioni delle Commissioni giudicatrici (per le procedure da aggiudicare con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa) l'Azienda ha proceduto, con Provvedimento n. **324/16 del 14.10.2016**, successivamente integrato con Provvedimento n. **506/17 del 26.10.2017** e con Provvedimento n. **474/18 del 19.10.2018** e con Determinazione n. **511/20 del 01.10.2020**, a dettare le disposizioni circa l'individuazione dei soggetti deputati all'esame delle offerte nelle procedure aperte, negoziate e ristrette ed all'adozione delle linee operative per lo svolgimento delle operazioni di gara e l'individuazione dei soggetti che possono prendervi parte. In merito a quanto stabilito dagli atti di cui sopra, l'Azienda ha disciplinato che, di norma, i membri previsti nelle commissioni siano tre, di cui un dirigente o un dipendente di categoria D con adeguata professionalità e di norma in possesso di specifiche responsabilità e/o titolare di posizione organizzativa, in possesso del titolo di studio ed esperienza richiesti dalla normativa vigente, tenuto conto della specifica tipologia della procedura di gara, con le funzioni di Presidente e due membri esperti nel settore scelti tra il personale aziendale di categoria D o in casi specifici C, purché in possesso di titolo di studio, abilitazioni professionali e consolidata esperienza nella materia oggetto di appalto, assistiti dall'ufficiale rogante aziendale con funzioni di segretario o, in alternativa, da altro dipendente aziendale almeno di categoria C.

Nel caso in cui in Azienda non siano presenti competenze specifiche o non vi sia personale con i requisiti di cui all'art. 77 del Codice, la commissione potrà essere composta, in tutto o in parte, da soggetti esterni individuati nel rispetto della vigente normativa in materia e prioritariamente tra i soggetti dirigenti/dipendenti di categoria D della Pubblica Amministrazione. Tale disciplina riveste peraltro natura transitoria in attesa dell'entrata in funzione dell'Albo dei commissari di gara presso ANAC di cui all'art. 77 del D.lgs. 50/2016. In vista di adempiere alle prescrizioni dettate al riguardo, con nota della Direzione prot. 31857/18 del 10.10.2018 sono state impartite disposizioni operative volte a dare attuazione agli obblighi conseguenti all'istituzione dell'Albo in parola, a partire da quello

che richiede l'iscrizione all'Albo anche per i commissari interni alla stazione appaltante che indice la gara.

Infine, con Provvedimento n. **488/17 del 16.10.2017**, l'Azienda ha proceduto con l'istituzione di un elenco fornitori per determinate categorie di lavori, servizi e forniture, prevalentemente per la gestione delle indagini preliminari di mercato precedenti agli affidamenti diretti di cui all'art. 36 comma 2 lett. A) del D.lgs. 50/2016, gestito sia nella fase di iscrizione da parte degli operatori economici che di utilizzo tramite uno specifico software.

A seguito dell'entrata in funzione dell'Elenco, formalizzata con il provvedimento n. **108/18 del 16.03.2018** e al pressoché contestuale aggiornamento delle Linee guida ANAC n. 4 relative ai contratti pubblici di importo inferiore alle soglie di rilevanza comunitaria, disposto con Delibera del Consiglio n. 206 del 1 marzo 2018, si è reso necessario procedere con il Provvedimento n. **189/18 del 14.05.2018** ad una revisione sistematica delle procedure regimentate con il precedente Provvedimento n. **381/2016**. Da ultimo, con la Determinazione n. **511/20 del 01.10.2020**, oltre a procedere ad una revisione e aggiornamento delle categorie merceologiche dei lavori, beni e servizi di cui si compone l'Elenco, si è deciso di estenderne l'utilizzo alle procedure di appalto di lavori fino alla soglia di € 1.000.000,00 e a quelle dei servizi tecnici di architettura e ingegneria fino alla soglia di € 100.000,00, il tutto in coerenza con quanto disposto dal sopra richiamato D.L. n. 76/2020.

Tale elenco costituisce lo strumento per assicurare il rispetto dei principi di rotazione, trasparenza e concorrenzialità per quanto riguarda gli affidamenti diretti o le procedure negoziate di importo inferiore ai 40.000 euro per le forniture e servizi, ai 100.000 euro per servizi tecnici di architettura e ingegneria e a 1.000.000 euro per i lavori, espletate senza avviso pubblico o senza l'utilizzo del sistema di rotazione implementato dal Me.PA., in quanto tale sistema procede in automatico, e pertanto senza discrezionalità da parte dell'Azienda, in base alle categorie merceologiche e ad altri parametri, ad individuare, nel rispetto appunto del principio di rotazione, gli operatori economici da invitare nella fase di indagine di mercato preliminare in caso di affidamenti diretti o da invitare nelle eventuali procedure negoziate.

Alla data del 31 dicembre 2023 risultano iscritti nell'elenco fornitori dell'Azienda:

- n. 183 operatori economici per forniture di beni e servizi;
- n. 191 operatori economici esecutori di lavori pubblici;
- n. 74 operatori economici tecnici progettisti e assimilati;
- n. 13 operatori economici altri professionisti.

Infine, quale misura idonea ad implementare la trasparenza dell'attività contrattuale, l'Azienda dispone la pubblicazione in Amministrazione Trasparente, in aggiunta a quella già in essere dei contratti di fornitura di beni e servizi con importo superiore a 1 milione di euro, anche dei contratti di importo inferiore a tale soglia, tanto di lavori che di forniture e servizi annotati in sede di raccolta dell'Ufficiale Rogante.

In conseguenza dell'entrata in vigore del nuovo Codice degli Appalti avvenuto in data il 01 luglio 2023 l'Azienda ha proceduto, con Provvedimento n. 121/23, ad un primo adeguamento delle disposizioni organizzative interne per la gestione delle fasi di affidamento delle procedure di gara di appalti e concessioni indette dall'Azienda.

Dal 01 gennaio 2024, in conseguenza dell'acquisizione dell'efficacia delle disposizioni del Codice dei contratti in materia di digitalizzazione delle procedure di acquisto, la gestione dell'intero ciclo di vita delle acquisizioni di lavori, beni e servizi, dalla fase della programmazione all'esecuzione, avverrà attraverso le piattaforme di approvvigionamento digitale certificate da ANAC, tra le quali rientrano quelle utilizzate dall'Azienda, ovvero START e Acquisti in Rete PA del MEPA.

Tale principio di digitalizzazione in esame si applica, infatti, a qualsiasi tipologia di procedura di acquisto indipendentemente dall'importo, venendo meno il quadro normativo previgente che consentiva, in caso di acquisti d'importo inferiore a € 5.000,00, di derogare dal passaggio da START o dal MEPA.

2.4.2.14 Alcune misure organizzative adottate dall'Azienda in tema di personale

L'Azienda si è dotata di alcuni atti regolari in tema di gestione del personale con lo scopo di prevenire ogni possibile distorsione nella conduzione dei processi selettivi, anche in relazione al contrasto di possibili eventi corruttivi.

I vari atti adottati hanno lo scopo di potenziare, inoltre, le misure di trasparenza e pubblicità nella gestione dei processi, la cui mancata applicazione potrebbe comportare o aumentare situazioni come nepotismo, favoritismi o altre simili fattispecie.

Sotto indicati i principali atti regolatori in materia di reclutamento di personale adottati dall'Azienda:

- *“Regolamento per l'utilizzo di graduatorie concorsuali o di selezione pubblica detenute da altre pubbliche amministrazioni”* adottato con Deliberazione n. 61/21 del 30 settembre 2021;
- *“Direttive in merito alle modalità di regolamentazione del procedimento di mobilità esterna in entrata ed in ordine alla pubblicazione degli avvisi approvati e banditi dall'Azienda”* di cui alla Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 48/18 del 06.07.2018, successivamente integrate con l'approvazione del *“Regolamento recante criteri generali per l'attivazione di comandi in entrata di personale di categoria del ruolo e della dirigenza”* con Deliberazione n. 44/20 del 04.08.2020;
- *“Regolamento del procedimento di mobilità esterna in entrata”* con Deliberazione n. 49/18 del 06.07.2018.

2.4.2.15 Misure di prevenzione ulteriori di carattere specifico

A seguito del processo di gestione del rischio corruzione sono state individuate alcune misure di prevenzione ulteriori rispetto a quelle di carattere generale, connotate dalla specificità di riferirsi a particolari processi.

Per la loro descrizione, gli strumenti operativi, la tempistica e il responsabile dell'attuazione nel corso del 2024 si rinvia a quanto indicato nell'Allegato C del presente Piano nella colonna denominata “Misure Specifiche”.

2.4.3 La misura della trasparenza

2.4.3.1 Obiettivi in materia di Trasparenza

Una delle misure più importanti per prevenire l'insorgere di eventi corruttivi è rappresentata dalla

trasparenza, il cui principio è stato elevato ad imperativo categorico sin dalla legge del 7 agosto 1990, n. 241, che ha anche introdotto nel nostro ordinamento l'istituto dell'accesso agli atti.

Il principio di trasparenza - così come definito dal d.lgs. 33/2013, ampiamente modificato ed integrato dal d.lgs. 97/2016 - regola in chiave democratica il rapporto tra pubblica amministrazione e cittadino ed è da intendersi come immediata e facile fruibilità dei documenti, atti e informazioni relativi alle attività e sull'organizzazione della pubblica amministrazione.

Gli strumenti che il legislatore ha posto a base del "*diritto alla trasparenza*" riguardano, essenzialmente, tre istituti:

- l'albo pretorio *online*;
- la sezione Amministrazione trasparenza del sito *web*;
- l'accesso agli atti, nelle sue tre forme, contemplate nella legge 241/1990 e nell'articolo 5, commi 1 e 2 del d.lgs. 33/2013 (comma 1: accesso civico semplice; comma 2: accesso civico generalizzato o FOIA).

Nella presente sezione sono riportate misure e strumenti attuativi riguardanti gli obblighi di trasparenza e di pubblicazione previsti dal D.lgs. 33/2013, ivi comprese quelle di natura organizzativa, intese ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi ai sensi degli articoli 10 e 43, c. 3 del decreto trasparenza.

Tale organizzazione, indicata nel successivo paragrafo, costituisce il primo obiettivo in termini di trasparenza al fine di migliorare l'accessibilità e la tempestività alle informazioni pubblicate

2.4.3.2 Definizione dei flussi per la pubblicazione dei dati ed individuazione dei responsabili nella sezione "Amministrazione Trasparente"

Il sistema organizzativo volto ad assicurare la trasparenza dell'Azienda, ai sensi del D.lgs. 33/2013, si basa sulla **responsabilizzazione e sull'organizzazione dei flussi informativi necessari a garantire l'individuazione/l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati.**

Al fine di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni previste dal D.lgs. 33/2013, l'Azienda ha identificato, nell'Allegato D al presente Piano, il processo organizzativo per adempiere agli obblighi di trasparenza imposti dalla normativa.

Più specificamente nel citato allegato sono stati individuati:

- gli obblighi di trasparenza previsti dal D.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.;
- gli **uffici responsabili** dell'elaborazione, della trasmissione e della pubblicazione dei dati;
- le tempistiche per la pubblicazione, l'aggiornamento e il monitoraggio.

Le tre tipologie di responsabilità/compiti che coinvolgono i vari uffici aziendali riguardano:

- **"l'Ufficio Responsabile dell'elaborazione/trasmissione delle informazioni e dei dati"** dove sono individuati gli uffici a cui compete l'elaborazione e la trasmissione delle informazioni e dati oggetto di pubblicazione;
- **"l'Ufficio/Struttura che collabora con l'ufficio Responsabile dell'elaborazione e trasmissione delle informazioni e dati"** in cui è riportato l'ufficio che supporta il servizio che

detiene l'informazione/dato nella preparazione dello stesso per la pubblicazione; tale ufficio svolge da supporto a quello identificato per l'elaborazione/trasmissione delle informazioni e dei dati e non si sostituisce allo stesso nelle responsabilità connesse ai propri compiti;

- **“l'Ufficio Responsabile per la pubblicazione delle informazioni sul sito aziendale”** il quale procede con la pubblicazione dei dati e documenti sul sito nella sezione *“Amministrazione Trasparente”*. L'ufficio preposto è individuato nel Servizio *“Sviluppo Progetti Protocollo Amministrazione Digitale URP e Comunicazione Aziendale”*.

Il RPCT, con l'ausilio dell'ufficio al supporto, svolge un ruolo di regia, coordinamento, monitoraggio sull'effettiva pubblicazione di quanto previsto dal D.lgs. 33/2013, e non si sostituisce agli uffici individuati nell'Allegato D per i compiti indicati, se non per alcuni obblighi di pubblicazione nei casi in cui il RPCT risulta essere il soggetto indicato che detiene il dato o il documento.

Analogamente al RPCT, anche l'ufficio al suo supporto risulta, in alcuni casi, il referente per la pubblicazione di dati, documenti ed informazioni.

Per quanto concerne la trasmissione delle informazioni all'ufficio preposto per la pubblicazione, quest'ultime possono essere trasmesse sia con posta elettronica aziendale, sia attraverso altri canali istituzionali (es. cartelle condivise ecc.), **purché i dati e le informazioni trasmesse per la pubblicazione siano già pronte al caricamento sul sito nella sezione *“Amministrazione Trasparente”*** senza che l'ufficio individuato per la pubblicazione debba adoperarsi attraverso un riutilizzo delle stesse informazioni, al fine di renderle pubblicabili in aderenza alla normativa sulla trasparenza.

In osservanza alle indicazioni ANAC, da ultimo contenute nel PNA 2022, è stata creata una sezione dedicata agli interventi connessi alla gestione dei fondi del PNRR consultabile alla pagina <https://www.dsu.toscana.it/attuazione-misure-pnrr>.

Tutti i dati, le informazioni e i documenti oggetto di pubblicazione dovranno essere pubblicati sul sito *“Amministrazione Trasparente”* nelle specifiche sottosezioni di primo e secondo livello.

L'azienda inoltre, ai sensi dell'art. 7 bis c. 3 del D.lgs. 33/2013, ha individuato, nella sezione di secondo livello *“Altri contenuti – Dati ulteriori”*, la pubblicazione di una serie di dati e informazioni aggiuntive con l'obiettivo di incrementare i livelli di trasparenza della propria attività amministrativa.

2.4.3.3 La Trasparenza e la nuova disciplina della Privacy

Alla luce delle disposizioni contenute nel Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 (di seguito RGPD) e nel Codice in materia di protezione dei dati personali come modificato dal decreto legislativo 10 agosto 2018, n. 101, il trattamento dei dati personali è consentito unicamente se ammesso da una norma di legge o, nei casi previsti dalla legge, di regolamento.

Pertanto, la pubblicazione dei dati in *“Amministrazione trasparente”* è effettuata previa verifica dell'esistenza di uno specifico obbligo di pubblicazione previsto dal D.lgs. n. 33/2013 o da altre fonti normative. Anche in questi casi, tuttavia, viene assicurato il rispetto dei principi di liceità, correttezza, trasparenza, minimizzazione, esattezza, integrità, adeguatezza, pertinenza e limitazione a quanto necessario rispetto alle finalità del trattamento.

Nel caso in cui norme di legge o di regolamento prevedano la pubblicazione di atti o documenti contenenti dati personali non pertinenti, o addirittura sensibili o giudiziari, le pubbliche amministrazioni devono provvedere a rendere non intelleggibili tali dati non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza ai fini della pubblicazione.

In tale ambito il Data Protection Officer (DPO) può svolgere specifici compiti, anche di supporto, per tutta l'amministrazione essendo chiamato a fornire consulenza e sorvegliare il rispetto degli obblighi derivanti dalla normativa in materia di protezione dei dati personali. Al DPO spetta, infatti, il delicato compito di ricercare il giusto equilibrio tra due esigenze contrapposte quella della piena divulgazione e della privacy. In ottemperanza al regolamento (UE) n. 2016/679, è stato nominato, nel mese di settembre 2022, l'attuale DPO che può essere contatto all'indirizzo dpo@dsu.toscana.it. Al fine di agevolare i servizi aziendali e gli operatori preposti alla pubblicazione di dati e documenti sul sito istituzionale l'Azienda ha approvato, con Determinazione dirigenziale n. 654/23 del 20 ottobre 2023, apposite *"Linee guida per la pubblicazione dei dati e delle informazioni on line tra obblighi di trasparenza e tutela della privacy"*.

2.4.3.4 Monitoraggio sulle misure della Trasparenza

Nell'ambito delle sue funzioni di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente il RPCT monitora, tramite il suo ufficio a supporto, quanto pubblicato rispetto a quanto previsto nell'Allegato D "Trasparenza".

Il RPCT ha effettuato, alla data del 30 giugno 2023, un monitoraggio sui documenti, atti e informazioni nelle relative sezioni di Amministrazione Trasparente individuate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione con Delibera n. 203 del 17 maggio 2023. Tale attività ha constatato una corretta pubblicazione delle informazioni previste D.lgs. 33/2013 come attestato dall'OIV Regionale con documento datato 24 luglio 2023.

Il servizio a supporto del RPCT ha svolto, inoltre, un'attività di verifica sugli obblighi di pubblicazione su tutte le sezioni dell'Amministrazione Trasparente registrando un ottimo grado di attuazione. I risultati di tale attività sono stati trasmessi al RPCT con nota protocollo n. 33674/23 del 24.11.2023. Analoga attività di monitoraggio sarà riproposta anche nel corso del 2024.

Con l'obiettivo di garantire una maggiore fruibilità dei documenti e delle informazioni pubblicate sul sito l'Azienda, nel mese di giugno 2021, ha terminato la procedura per la messa in funzione del nuovo sito istituzionale. Tale attività si è resa necessaria al fine di garantire al nuovo sito maggiori contenuti di visibilità ed accessibilità e per aumentare gli standard tecnici legali alla sicurezza.

Per adempiere agli obblighi di trasparenza imposti dal D.lgs. 33/2013 è stata mantenuta visibile la sezione di "Amministrazione Trasparente" sul precedente sito, per le informazioni pubblicate fino al 31 dicembre 2020, mentre a partire dal 01 gennaio 2021 le stesse risultano pubblicate sul nuovo. Tale percorso ha permesso di efficientare sia risorse umane che risorse economiche relative all'attività di "porting" da eseguire sul nuovo sito.

2.4.3.5 Accesso civico semplice, accesso civico generalizzato, accesso ai documenti ai sensi della L. 241/1990 e il nuovo Regolamento aziendale approvato

La disciplina normativa delle varie tipologie di accesso e la relativa modulistica sono presenti nella

sezione “Amministrazione Trasparente” del sito istituzionale alla pagina <https://www.dsu.toscana.it/web/ardsu/-/altri-contenuti-accesso-civico>.

L’Azienda, con l’obiettivo di disciplinare in modo organico i criteri e le modalità per l’esercizio di tutte le forme previste di accesso ai documenti ed informazioni detenute, ha proceduto all’aggiornamento, con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 61/22 del 16.11.2022, del **“Regolamento disciplinante i procedimenti relativi all’accesso civico, all’accesso civico generalizzato e all’accesso ai documenti amministrativi ai sensi della Legge 241/1990 e ss.mm.ii”** consultabile al link <https://www.dsu.toscana.it/web/ardsu/-/atti-amministrativi-general>.

➤ **ACCESSO CIVICO GENERALIZZATO**

L’art. 5 del D.lgs. 33/2013 comma 2, così come modificato dal D.lgs. 97/2016 ha introdotto un’importante novità in tema di accesso civico in quanto consente a chiunque il *“diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione ai sensi del d.lgs. 33/2013, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti secondo quanto previsto dall’articolo 5-bis”*. La ratio della riforma risiede nella dichiarata finalità di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche.

L’ANAC con Delibera n. 1309/2016 con oggetto *“Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all’accesso civico di cui all’art. 5 co. 2 del d.lgs. 33/2013 recante “riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”* ha disciplinato le varie casistiche di esclusione e limiti all’accesso civico di cui al presente istituto.

➤ **ACCESSO CIVICO SEMPLICE**

Esso consiste nel diritto di chiunque di richiedere documenti, informazioni e dati oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente (art. 5, comma 1 D.lgs. 33/2013) nei casi in cui l’Azienda ne abbia omesso la pubblicazione sul proprio sito istituzionale.

La richiesta di accesso civico non è sottoposta ad alcuna limitazione quanto alla legittimazione soggettiva del richiedente, non deve essere motivata, è gratuita e va presentata al RPCT.

Nel corso del 2023 risultano pervenute ed accolte n. 4 richieste di accesso civico generalizzato mentre nessuna inerente l’accesso civico semplice.

2.4.4 Allegati sezione “Rischi corruttivi e trasparenza”

Per consentire una migliore fruizione dei contenuti gli allegati alla presente sezione sono disponibili sul sito istituzionale dell’Azienda

Allegato	Nome allegato	Link
C	Mappatura processi e misure specifiche PTPCT 2024-2026	https://www.dsu.toscana.it/documents/4390857/16442416/AllegatoC.xlsx
D	Trasparenza D. Lgs 33/2013 – Obblighi di pubblicazione PTPCT 2024-2026	https://www.dsu.toscana.it/documents/4390857/16442416/AllegatoD.xlsx
E	Monitoraggio attuazione misure specifiche PTPCT 2023-2025	https://www.dsu.toscana.it/documents/4390857/16442416/AllegatoE.xlsx

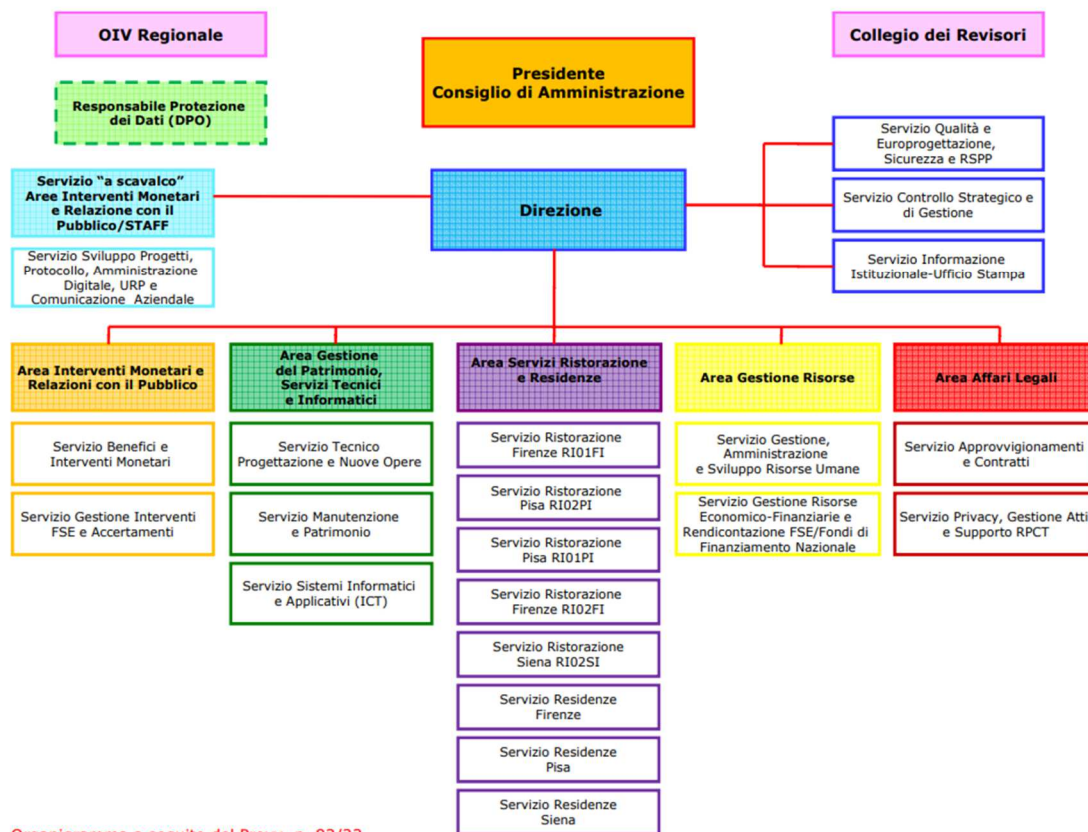
Sezione 3. Organizzazione e capitale umano

3.1 Struttura organizzativa

Al 31 dicembre 2023, la struttura dell'Azienda risulta composta dalla Direzione Generale e da 5 aree funzionali:

- Area Gestione Risorse
- Area Gestione del Patrimonio, Servizi Tecnici e Informatici
- Area Servizi Ristorazione e Residenze
- Area Interventi Monetari e Relazioni con il Pubblico
- Area Affari Legali

Di seguito l'organigramma aziendale.



Organigramma a seguito del Prov. n. 82/23

Figura 3 - Organigramma aziendale al 31 dicembre 2023

3.2 Struttura del lavoro agile

3.2.1 Riferimenti normativi al lavoro agile

La Legge n.81/2017 recante “*Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*”, ha introdotto per la prima volta una vera e propria disciplina del lavoro agile “...**allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro...**”. A tal fine anche le Pubbliche Amministrazioni “...*promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva*”.

Il CCNL Funzioni Locali 2019-2021 sottoscritto il 16 novembre 2022, disciplina l'istituto del lavoro agile al Titolo VI – Capo I.

3.2.2 Lo stato di attuazione del Lavoro Agile nel DSU Toscana

Con Provvedimento del Direttore n. 4/23 è stato approvato il “Disciplinare sul lavoro agile”⁶ e contestualmente sono state avviate le procedure per la stipula degli accordi individuali tra Dirigente e dipendente.

Con Provvedimento del Direttore n. 103/23 del 01/08/2023 è stato approvato il verbale di confronto sindacale sulla proposta di parziale emendamento del disciplinare. In attesa di approvazione del nuovo disciplinare, le modifiche si intendono già in vigore e consistono:

- nell'abolizione del limite di 8 giorni di lavoro agile mensili;
- nella possibilità che il lavoro agile possa essere prestato anche al di fuori dei confini nazionali.

Alla data del 31 dicembre 2023 risultavano in essere 63 accordi individuali.

Dal 3 febbraio 2023 tutte le sedi amministrative sono chiuse nella giornata di venerdì e le relative attività svolte a distanza. Eventuali dipendenti che non hanno stipulato un accordo di lavoro agile (compresi coloro che ricadono nelle attività di cui al paragrafo 3.2.5) possono usufruire di appositi spazi di co-working predisposti con la dotazione tecnologica necessaria.

Ai dipendenti che hanno dichiarato di non possedere un dispositivo per svolgere la prestazione lavorativa a distanza, l'Azienda si è impegnata a rendere disponibile un personal computer portatile equipaggiato con le applicazioni necessarie per il collegamento alle risorse aziendali.

Per assicurare il diritto alla disconnessione, l'Azienda prevede la disattivazione della VPN in

⁶ Il disciplinare (in attesa di aggiornamento) è disponibile per la consultazione qui:

https://www.dsu.toscana.it/documents/4390857/11120137/PROVV_4_2023_all_b_schema_disciplinare_lavoro_agile.pdf



particolari fasce orarie indicate nell'accordo individuale. Ulteriori misure per incrementare tale diritto, saranno stabilite nel corso di vigenza del presente PIAO.

3.2.3 Programma di sviluppo del lavoro agile

FINALITÀ DEL LAVORO AGILE NEL DSU TOSCANA

Il lavoro agile in ARDSU persegue le seguenti finalità:

- favorire, attraverso lo sviluppo della cultura gestionale orientata al risultato e l'utilizzo crescente delle competenze digitali e delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione che il lavoro agile implica, **l'incremento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa**, in primo luogo quella rivolta direttamente al cittadino-cliente;
- agevolare la conciliazione vita-lavoro (work-life balance) di tutti i dipendenti che lo svolgono;
- promuovere una nuova visione dell'organizzazione del lavoro volta a stimolare l'autonomia, la responsabilità e la motivazione dei lavoratori, in un'ottica di incremento della produttività e del benessere organizzativo, nonché la fiducia, la delega e la capacità di gestione del tempo in rapporto agli obiettivi specifici dell'attività lavorativa nei responsabili e nelle figure quadro;
- consolidare, inoltre, le competenze manageriali nell'organizzazione del lavoro per obiettivi svolto dai collaboratori e nella concomitante valutazione step-by-step di tali obiettivi;
- favorire la mobilità sostenibile tramite riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi, percorrenza e inquinamento;
- consolidare risparmi dei costi "generali e amministrativi" (es. costi per utilizzo sedi).

3.2.4 Definizione della attività remotizzabili

La prestazione può essere svolta in modalità di lavoro agile, qualora sussistano le seguenti condizioni generali:

- sia possibile svolgere le attività lavorative assegnate senza la necessità di presenza fisica negli abituali locali di lavoro dell'Azienda;
- sia possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee e connessioni alla rete aziendale se necessari allo svolgimento della prestazione lavorativa, al di fuori dei locali di lavoro dell'Azienda;
- le comunicazioni con i responsabili e i colleghi possano aver luogo con la medesima efficacia e livello di soddisfazione anche mediante strumenti telefonici e telematici;
- le comunicazioni con gli utenti non siano necessarie o possano aver luogo con la medesima efficacia e livello di soddisfazione anche mediante strumenti telefonici e telematici;
- sia possibile monitorare la prestazione lavorativa e verificare e valutare i risultati raggiunti o conseguiti;

- l'attività lavorativa sia coerente con le esigenze organizzative e funzionali della struttura lavorativa di appartenenza del dipendente-lavoratore agile;
- il dipendente-lavoratore agile possa godere di autonomia operativa, nell'ambito delle direttive ricevute dal Dirigente e/o Coordinatore, abbia la possibilità di organizzare da sé, in modo responsabile, l'esecuzione della prestazione lavorativa, abbia sufficienti competenze informatiche e tecnologiche, se ritenute necessarie per lo svolgimento dell'attività lavorativa assegnata.

Sono escluse dal novero delle attività remotizzabili quelle che non presentano le caratteristiche indicate sopra, quali quelle che prevedono un contatto necessariamente in presenza con l'utenza o da eseguire presso specifiche strutture di erogazione di servizi oppure ancora prestazioni che richiedono la partecipazione ad eventi, fiere, commissioni di concorso ecc.

Sono considerate, altresì, non remotizzabili, le attività che richiedono l'impiego di particolari dispositivi, macchine ed attrezzature o qualora non sia possibile la consultazione e lavorazione di un'ingente quantità di documenti cartacei all'esterno della sede di lavoro.

Tutto ciò premesso, sono definite attività non remotizzabili le seguenti:

GESTIONE EMERGENZE E VALUTAZIONE RISCHI
GESTIONE CASSA AZIENDALE
RAPPRESENTANZA DELL'AZIENDA NELLE ASSEMBLEE CONDOMINIALI
MONITORAGGIO DELLE UTENZE
GESTIONE DEL PIANO DI MANUTENZIONE CON CONTROLLO DIRETTO ED INDIRECTO SUGLI OPERATORI
GESTIONE NUMERO UNICO E SPORTELLI TESSERE
PARTECIPAZIONE EVENTI
PRODUZIONE PASTI
DISTRIBUZIONE PASTI
IMMAGAZZINAMENTO E STOCCAGGIO DERRATE ALIMENTARI E SEMILAVORATI
RENDICONTAZIONE CASSA E INCASSI SERVIZIO RISTORAZIONE
ATTIVITÀ DI ISPEZIONE CONTRATTI
ASSEGNAZIONE POSTO LETTO
GESTIONE E CONTROLLO SERVIZI PER VIVIBILITÀ RESIDENZE
PRESIDIO PORTINERIE
CONTROLLO ALLOGGI

3.2.5 Mappatura delle unità lavorative la cui prestazione può essere resa in modalità agile

SERVIZIO	Area	FIRENZE	PISA	SIENA
SERVIZIO SVILUPPO PROGETTI, PROTOCOLLO, AMMINISTRAZIONE DIGITALE, URP E COMUNICAZIONE AZIENDALE	Operatori Esperti	2	1	1
	Istruttori	1		2
	Funzionari e E.Q.	1	3	1
SERVIZIO QUALITA' E SICUREZZA RSPP	Operatori Esperti		1	
	Istruttori			
	Funzionari e E.Q.		1	
SERVIZIO CONTROLLO STRATEGICO E DI GESTIONE	Operatori Esperti			
	Istruttori	1		
	Funzionari e E.Q.	1		
SERVIZIO GESTIONE RISORSE UMANE	Operatori Esperti			1
	Istruttori	1	1	1
	Funzionari e E.Q.	1		2
SERVIZIO GESTIONE RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE	Operatori Esperti			
	Istruttori	1	1	2
	Funzionari e E.Q.	3	1	1
SERVIZIO APPROVVIGIONAMENTI E CONTRATTI	Operatori Esperti			
	Istruttori	1	1	
	Funzionari e E.Q.	4	2	
SERVIZIO MANUTENZIONE E PATRIMONIO	Operatori Esperti			
	Istruttori			
	Funzionari e E.Q.			1
SERVIZIO TECNICO PROGETTAZIONE E NUOVE OPERE	Operatori Esperti			
	Istruttori			1
	Funzionari e E.Q.	2		
SERVIZIO SISTEMI INFORMATICI E APPLICATIVI (ICT)	Operatori Esperti			
	Istruttori			
	Funzionari e E.Q.			1

SERVIZIO	Area	FIRENZE	PISA	SIENA
SERVIZIO BENEFICI E INTERVENTI MONETARI	Operatori Esperti		2	
	Istruttori	1		2
	Funzionari e E.Q.	3	2	
SERVIZIO GESTIONE INTERVENTI FSE E ACCERTAMENTI	Operatori Esperti			
	Istruttori		1	1
	Funzionari e E.Q.	2	2	
SERVIZI RISTORAZIONE	Operatori Esperti			
	Istruttori			
	Funzionari e E.Q.	1		
SERVIZIO SUPPORTO RPCT E SECURITY MANAGER	Operatori Esperti	Da definire in sede di approvazione della rev. 2.0 del PIAO		
	Istruttori			
	Funzionari e E.Q.			
SERVIZIO SUPPORTO GIURIDICO GESTIONE ATTI E PRIVACY	Operatori Esperti	Da definire in sede di approvazione della rev. 2.0 del PIAO		
	Istruttori			
	Funzionari e E.Q.			
SERVIZIO RENDICONTAZIONE FSE/FONDI DI FINANZIAMENTO NAZIONALE + EUROPROGETTAZIONE	Operatori Esperti	Da definire in sede di approvazione della rev. 2.0 del PIAO		
	Istruttori			
	Funzionari e E.Q.			
SERVIZI RESIDENZE	Operatori Esperti	2	1	1
	Istruttori	2	2	1
	Funzionari e E.Q.	2	2	1

La mappatura può essere oggetto di aggiornamento con Provvedimento del Direttore.

3.2.6 I soggetti coinvolti

Cabina di regia: il lavoro agile è, innanzitutto, espressione delle politiche di gestione delle risorse umane dell'Amministrazione che trovano fondamento nei documenti programmatici dell'Ente che definiscono indirizzi e linee guida per lo sviluppo del lavoro agile. Fanno parte della cabina di regia con un ruolo di coordinamento il Comitato di Direzione supportato dai servizi per competenza interessati.

Dirigenti: i dirigenti rivestono un ruolo fondamentale nel cambiamento organizzativo finalizzato al raggiungimento di una cultura manageriale condivisa basata sulla centralità della persona, sulla

fiducia, il senso di appartenenza, l'autonomia, la responsabilizzazione e la flessibilità. Il dirigente ha il compito di operare una mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile, individuando le attività "smartabili" all'interno della propria struttura. Individua il personale da coinvolgere nei progetti di lavoro agile sulla base della telelavorabilità dell'attività lavorativa, la condotta complessiva dei dipendenti, garantendo l'assenza di qualsiasi discriminazione. Compito primario del dirigente è quello di trasferire ai suoi dipendenti dei modelli di organizzazione basati sull'orientamento al risultato; il dirigente definisce con il dipendente gli obiettivi assegnati in lavoro agile e monitora il raggiungimento degli stessi attraverso feedback regolari e costanti.

Responsabile per la transizione digitale (RTD): verifica la presenza di tutte le condizioni richieste compresa la riservatezza e la sicurezza dei dati con il supporto dei Servizi "Sistemi informatici e applicativi (ICT), "Privacy, Gestione Atti e Supporto RPCT" e dell'Ufficio per la transizione al digitale.

Comitato unico di garanzia (CUG) e Organismo Paritetico per l'innovazione (OPI): per lo sviluppo del lavoro agile e il suo monitoraggio, l'Azienda si avvale del CUG e dell'OPI.

3.2.7 Definizione degli obiettivi

La definizione degli obiettivi per ogni dipendente in lavoro agile avviene in collaborazione con il coordinatore del Servizio di appartenenza. Gli obiettivi possono afferire anche ad un gruppo di dipendenti "agili". Gli obiettivi dovranno essere inseriti all'interno dell'Accordo di Lavoro Agile e integreranno gli obiettivi individuali/di gruppo assegnati nel corso del processo di valutazione delle prestazioni.

Gli obiettivi devono essere definiti tenendo conto dei seguenti indicatori nella verifica del raggiungimento dei risultati, come da Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica:

- *Efficacia quantitativa: n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di task portati a termine (sia con riferimento ad attività ordinaria che a progetti specifici che possono o meno essere collegati a obiettivi di performance organizzativa riportati nel Piano della Performance); n. di pratiche in lavoro agile/n. pratiche totali, n. utenti serviti in lavoro agile/ n. utenti serviti, n. task portati a termine in lavoro agile/ n. task totali parametrati rispetto alle risorse e tempo dedicato;*
- *Efficacia qualitativa: qualità del lavoro svolto (valutazione da parte del superiore o rilevazioni di customer satisfaction sia esterne che interne, performance semestrale degli indicatori delle procedure associate ai processi svolti in smart working) nel complesso e con riferimento agli output del lavoro agile;*
- *Efficienza produttiva: n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di task portati a termine in rapporto alle risorse oppure al tempo dedicato;*
- *Efficienza temporale: tempi di completamento pratiche/servizi/task, rispetto scadenze; tempi di completamento pratiche/servizi in lavoro agile.*

Naturalmente, gli indicatori di processo quali, ad esempio, l'efficacia quantitativa, produttiva o temporale si adattano meglio alla misurazione di attività continuative, routinarie, e standardizzabili



dove è individuabile un output concreto e oggettivo (n. fatture pagamenti liquidati, tempo di risposta a un bando di gara etc). Per le prestazioni discontinue e non routinarie, tipiche delle attività progettuali, si potrà prendere in considerazione la qualità complessiva dell'attività, i report intermedi di avanzamento etc. In riferimento ai comportamenti attesi dal dipendente in lavoro agile si utilizzeranno indicatori di relazione per misurare la qualità delle interazioni tra il lavoratore, il dirigente e i colleghi o anche con persone esterne.

Gli obiettivi devono, inoltre, essere inseriti in un contesto di programmazione fluida che tenga conto della necessità di prevedere orizzonti temporali differenziati (obiettivi settimanali mensili, bimestrali, semestrali, ecc.).

Le modalità di verifica e rendicontazione del conseguimento degli obiettivi assegnati sono indicate dal Dirigente secondo strumenti di verifica e rendicontazione periodica.

3.2.8 Criteri di priorità

Nel caso in cui, nonostante la rotazione applicabile, non sia possibile garantire il contingente minimo giornaliero di lavoratori in presenza eventualmente identificato per ogni servizio e per ogni sede territoriale il Dirigente elabora una graduatoria dei dipendenti richiedenti il lavoro agile di quel Servizio applicando i criteri di priorità previsti dalla normativa vigente (art. 18 comma 3 bis della L. 81/2017) e quelli ulteriori individuati nel Disciplinare approvato con Provvedimento del Direttore.

3.2.9 I percorsi formativi

L'Azienda ha previsto l'attuazione di interventi formativi che permettano di sviluppare nuove competenze e di favorire la condivisione di nuovi modelli organizzativi e comportamentali.

I percorsi formativi per i diversi target affronteranno aspetti culturali, organizzativi e normativi.

In primis, i Dirigenti, quali propulsori del cambiamento organizzativo, saranno destinatari di una formazione sul lavoro agile, fondato sul principio guida del *"far but close"* ovvero "lontano ma vicino", definito dal Dipartimento della Funzione Pubblica come una collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di Valore Pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione. Tale modello ingloba i principi di flessibilità, autonomia, responsabilizzazione dei dipendenti in una logica *"win-win"* tra amministrazione e lavoratori.

L'Amministrazione ha inoltre intenzione di potenziare la formazione destinata ai dipendenti in materia di *"soft skills"* con vari corsi formativi sulle competenze relazionali, team working e gestione del conflitto. In un'ottica di rafforzamento delle competenze digitali, verranno erogati corsi di formazione su competenze informatiche avanzate e di base.

3.2.10 Sintesi dei fattori abilitanti e obiettivi di sviluppo

DIMENSIONI	Obiettivi	Indicatori	Stato 2022 baseline	Fase di avvio 2023	Fase di sviluppo intermedio 2024	Fase di sviluppo avanzato 2025/6
SALUTE ORGANIZZATIVA						
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	Adeguare l'organizzazione dell'Ente rispetto all'introduzione del lavoro agile	Presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile (Si/No)	No	SI CONFERMATO	Si	Si
		Presenza di linee guida per il lavoro agile a regime (Si/No)	No	SI CONFERMATO	Si	Si
		Presenza di un Disciplinare per il lavoro agile a regime (Si/No)	No	SI CONFERMATO	Si	Si
		Presenza del monitoraggio centralizzato del lavoro agile (Si/No)	No	SI CONFERMATO	Si	Si
		Attivazione di nuovi spazi di co- working (Si/No)	No	SI CONFERMATO	Si	Si
		Modalità di programmazione delle attività individuali per obiettivi	Si	100% CONFERMATO	100%	100%
SALUTE PROFESSIONALE						

Competenze direzionali:					
Obiettivi	Indicatori	Stato 2022 baseline	Fase di avvio 2023	Fase di sviluppo intermedio 2024	Fase di sviluppo avanzato 2025/6
Adeguare le competenze direzionali rispetto all'introduzione del lavoro agile	% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile	0%	100% CONFERMATO	100%	100%
Competenze organizzative:					
Adeguare le competenze organizzative rispetto all'introduzione del lavoro agile	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile	0%	96,83%	100%	100%
Competenze digitali:					
Adeguare le competenze digitali rispetto all'introduzione del lavoro agile	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali	0%	87,30%	100%	100%
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA					
Monitorare il livello di costi/investimenti connessi all'introduzione del lavoro agile	Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	0	€ 1.290,00	≥ 2023	≥ 2024
	Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	€ 59.357,25+IVA	€ 0,00 (acquisti effettuati cumulativamente nell'anno 2022)	> 2023	≥ 2024
	Investimenti in digitalizzazione di servizi/processi	0	€ 0,00 (acquisti programmati nell'anno 2024)	> 2023	≥ 2024
SALUTE DIGITALE					

	Obiettivi	Indicatori	Stato 2022 baseline	Fase di avvio 2023	Fase di sviluppo intermedio 2024	Fase di sviluppo avanzato 2025/6
	Monitorare il livello di digitalizzazione connesso all'introduzione del lavoro agile	N. dispositivi forniti ai dipendenti in lavoro agile / dipendenti in lavoro agile con dotazione da fornire	-	100% CONFERMATO	100%	100%
		Sistema VPN (Si/No)	SI	SI CONFERMATO	SI	SI
		Introduzione di nuove funzionalità per gli strumenti di comunicazione (Si/No)	SI	SI CONFERMATO	SI	SI
		Adeguamento dei sistemi di protezione dei dati all'evoluzione dei sistemi (Si/No)	SI	SI CONFERMATO	SI	SI
		Percentuale applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100% CONFERMATO	100%	100%
		Percentuale banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100% CONFERMATO	100%	100%
		Aumento dello spazio di archiviazione in cloud	SI	NON NECESSARIO	SI	SI
IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	INDICATORI QUANTITATIVI					
	Monitorare l'andamento del lavoro agile in termini quantitativi	% Giornate lavoro agile (rispetto al personale smartabile)	-	18,45% (3.091gg agile / 16.750 gg lavorativi personale agile)	40%	40%
	INDICATORI QUALITATIVI					
	Monitorare l'andamento del lavoro agile in termini qualitativi	% dirigenti/posizioni organizzative/dipendenti soddisfatti del lavoro agile	-	In elaborazione	50%	50%

3.2.11 La valutazione delle prestazioni in lavoro agile

La valutazione finale degli obiettivi assegnati nell'accordo di lavoro agile è effettuata nell'ambito della valutazione della performance individuale secondo i sistemi attualmente in uso.

Nell'accordo di lavoro agile saranno indicate le modalità, strumenti e periodicità del monitoraggio degli obiettivi assegnati.

La valutazione finale degli obiettivi assegnati nell'accordo di lavoro agile è effettuata nell'ambito della valutazione della performance individuale secondo i sistemi attualmente in uso.

Al fine del monitoraggio complessivo del lavoro agile annualmente verrà effettuata:

- customer interna di soddisfazione dei dipendenti "agili";
- customer rivolta alle posizioni organizzative al fine di valutare impatto del lavoro agile nella soddisfazione del cliente interno;
- inserimento di specifico riferimento circa effetti del lavoro agile all'interno della rilevazione di soddisfazione del cliente esterno;
- monitoraggio degli indicatori delle procedure associate ai processi svolti in smart working

Il CUG e l'OPI riceveranno dai dirigenti, ognuno per la propria Area, il numero degli accordi individuali sottoscritti. Inoltre, CUG e OPI parteciperanno al monitoraggio semestrale dell'andamento del lavoro agile ricevendo da ogni Dirigente, ognuno per la propria Area, la rendicontazione degli indicatori degli obiettivi.

Il carattere innovativo del lavoro agile impone, inoltre, di porre particolare attenzione alla dimensione comportamentale dell'attività lavorativa in remoto. Nell'ottica di avviare una riflessione organizzativa sulle competenze e i comportamenti da valutare rispetto ai nuovi modelli di lavoro agile assumono particolare rilevanza le cosiddette competenze trasversali o "soft skills". Nella valutazione dei risultati, saranno oggetto di particolare considerazione elementi di valutazione quali Gestione del lavoro, Gestione delle modalità organizzative e flessibilità operative e arricchimento professionale ai quali potranno essere attribuiti un valore maggiore rispetto agli altri elementi di valutazione.

3.2.12 La valutazione della sostenibilità del lavoro agile

Annualmente viene effettuata la valutazione dell'impatto dell'introduzione del Lavoro Agile in termini di sostenibilità in coerenza con le finalità indicate in precedenza.

L'obiettivo di favorire la mobilità sostenibile tramite riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi, percorrenza e inquinamento viene monitorato attraverso una indagine rivolta ai dipendenti finalizzata alla quantificazione dei chilometri "risparmiati" a seguito dello svolgimento del lavoro agile e conseguente impatto in termini di carburante e anidride carbonica

L'obiettivo di consolidare risparmi dei costi "generali e amministrativi" (es. costi per utilizzo sedi) viene monitorato attraverso:



- Monitoraggio trimestrale delle utenze con riferimento alle 3 sedi dove viene effettuato maggior ricorso al lavoro agile
- Numero postazioni in utilizzo condiviso e conseguente razionalizzazione degli spazi aziendali

3.2.13 Lavoro da remoto con vincolo di tempo

Oltre al lavoro “agile”, l’Azienda ha avviato il “lavoro da remoto con vincolo di tempo” (d’ora innanzi, anche solo “lavoro da remoto”), quale forma di organizzazione della prestazione lavorativa del personale. L’Azienda consentirà l’attivazione del lavoro da remoto in favore dei dipendenti in servizio assegnati alle attività “remotizzabili” di cui al paragrafo 3.2.4.

Con Provvedimento del Direttore n. 4/23 è stato approvato il “Disciplinare per il lavoro di remoto con vincolo di tempo” consultabile al seguente link:

https://www.dsu.toscana.it/documents/4390857/11120137/PROVV_4_2023_all_a_schema_disciplinare_lavoro_da_remoto.pdf/

3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale

3.3.1 Elementi salienti del Piano

Il Piano dei fabbisogni del personale per il triennio 2024-2026 prevede 26 assunzioni così suddivise:

Comparto

- 6 unità di personale appartenenti all'area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (ex Cat. D)
- 11 unità di personale appartenenti all'area degli istruttori (ex Cat. C)
- 6 unità di personale appartenenti all'area degli operatori esperti (ex Cat. B1/B3)

Dirigenza

- 3 Dirigenti amministrativi di cui 1 a tempo determinato per temporanea sostituzione

Nel corso del 2023 risultano invece essersi concluse le procedure di assunzione per:

- 9 unità di personale appartenenti all'area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (ex Cat. D)
- 3 unità di personale appartenenti all'area degli istruttori (ex Cat. C)
- 23 unità di personale appartenenti all'area degli operatori esperti (ex Cat. B1/B3)

3.3.2 Allegati sotto sezione "Piano triennale dei fabbisogni del personale"

Per consentire una migliore fruizione dei contenuti, gli allegati alla presente sotto sezione, oltre che in appendice, sono disponibili sul sito istituzionale dell'Azienda

Allegato	Nome allegato	Link
F	Cessazioni 2023/2026	https://www.dsu.toscana.it/documents/4390857/16442416/AllegatoF.pdf
G	Assunzioni 2023	https://www.dsu.toscana.it/documents/4390857/16442416/AllegatoG.pdf
H	Programmazione Assunzioni 2024/2026	https://www.dsu.toscana.it/documents/4390857/16442416/AllegatoH.pdf
I	Capacità assunzionale	https://www.dsu.toscana.it/documents/4390857/16442416/AllegatoI.pdf

3.4 Piano triennale della formazione

3.4.1 Premessa

I principi sui quali si basa il programma di formazione triennale dell'Azienda possono essere così sintetizzati:

- **continuità:** non ha alcuna utilità una formazione confinata al singolo evento formativo. La formazione deve essere continua, al fine di assicurare il costante perfezionamento delle competenze professionali delle risorse umane.
- **uguaglianza:** l'offerta della formazione in materia di competenze digitali e linguistica di base è diretta a tutto il personale senza distinzione di categoria giuridico o profilo professionale. Indipendentemente dalla previsione di corsi indirizzati a determinati dipendenti, chiunque intenda partecipare ad un corso di formazione che ritiene essere attinente al proprio profilo ha il diritto di parteciparvi.
- **partecipazione:** il personale aziendale può proporre corsi di formazione specifici qualora essi non siano stati previsti nel Piano della formazione partecipando così alla rilevazione costante dei fabbisogni che avviene di norma coinvolgendo i coordinatori dei Servizi aziendali e i Dirigenti. Attraverso un meccanismo di feedback attivato al termine di ogni evento formativo, il personale può esprimere in forma anonima una valutazione sull'evento e formulare proposte di miglioramento.
- **trasparenza:** l'offerta formativa è pubblica. Viene previamente condivisa con le Rappresentanze Sindacali e successivamente approvata dal Consiglio di Amministrazione (e quindi pubblicata come sottosezione del PIAO, visibile sul sito istituzionale dell'Azienda);
- **adeguatezza:** tutti gli eventi formativi saranno previamente valutati attraverso il confronto con i Dirigenti ed i Coordinatori dei Servizi al fine di verificarne la rispondenza alle esigenze formative del personale nonché agli obiettivi dell'Azienda, garantendo il necessario equilibrio tra la formazione trasversale e quella specialistica;
- **efficienza:** tutti gli eventi formativi saranno oggetto di analisi preventiva anche in relazione al rapporto costi/qualità oltre che con riguardo all'impatto degli stessi sull'organizzazione dei servizi aziendali;
- **flessibilità:** saranno utilizzate tutte le metodologie formative esistenti (*online, blended learning, in aula, in house, in esterno, etc...*). Inoltre, al di fuori della programmazione contenuta in questo Piano, eventuali esigenze formative straordinarie potranno essere ammesse e costituiranno oggetto di rendicontazione in sede di monitoraggio dell'attuazione del Piano al fine di migliorare, nelle successive revisioni, la programmazione dei fabbisogni formativi.

3.4.2. Servizi aziendali di riferimento per gli eventi formativi

ARDSU ha individuato quale Servizio competente per la generalità degli eventi formativi il Servizio **Sviluppo Progetti, Protocollo, Amministrazione Digitale, URP e Comunicazione Aziendale** che a tal

fine svolge le seguenti funzioni:

- raccolta dei fabbisogni formativi globali;
- redazione del Piano della formazione quale sottosezione del PIAO;
- supporto alla programmazione e alla gestione dei corsi di formazione;
- monitoraggio dell'attuazione del Piano della formazione;
- monitoraggio del gradimento degli eventi formativi;
- supporto alla creazione di prodotti formativi interni on line;
- indagini di mercato per la comparazione delle diverse offerte formative;
- gestione delle pratiche precedenti l'avvio dell'iter amministrativo da parte del Servizio Approvvigionamento e Contratti;
- rapporti con i fornitori degli eventi formativi;
- organizzazione di convegni, webinar, gemellaggi, esperienze formative volte a condividere best practices e competenze professionali.

Il Servizio **Qualità e Sicurezza RSPP** è competente per i corsi di formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza dei lavoratori, compresi i periodici aggiornamenti obbligatori.

Il Servizio **Supporto RPCT e Security Manager** è competente per i corsi di formazione in materia di trasparenza e anticorruzione.

3.4.3 Docenti

ARDSU può avvalersi sia di docenti esterni che di docenti interni all'Azienda.

I soggetti interni deputati alla realizzazione dei corsi sono individuati principalmente nei Dirigenti e nelle Posizioni Organizzative che possono mettere a disposizione la propria professionalità, competenza e conoscenza nei diversi ambiti formativi.

3.4.4 Ciclo della formazione

Il ciclo della formazione consta essenzialmente di quattro fasi:

1) ANALISI DEI FABBISOGNI

Il suo avvio consiste nella analisi preliminare dei fabbisogni formativi, volta al concreto adeguamento del piano di formazione alle effettive esigenze del personale in funzione dei risultati da raggiungere.

Al fine di poter rilevare in maniera più efficace le esigenze formative prioritarie dell'Azienda, il Servizio Sviluppo Progetti, Protocollo, Amministrazione Digitale, URP e Comunicazione Aziendale ha coinvolto i Dirigenti e i Coordinatori dei Servizi aziendali, riservandosi inoltre di sollecitare il coinvolgimento di tutto il personale.

2) DEFINIZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA

È il processo più complesso che non si esaurisce con la pubblicazione del Piano della formazione. Infatti, se l'attività preliminare (e fondamentale) per la redazione del PIAO è la definizione degli "eventi formativi" nel triennio, ad essa segue una fase progettuale che comprende il design formativo nonché l'organizzazione degli eventi formativi.

3) EROGAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA

È l'attività "core". La modalità di erogazione varia a seconda dell'evento formativo:

- In aula
- Webinar
- Blended learning
- E-learning asincrono
- Convegni e Workshop
- One to One
- Training on the job

4) VALUTAZIONE

Consente di verificare l'efficacia e la qualità della formazione erogata anche al fine di rimodulare le iniziative formative.

Per la raccolta dei feedback (in forma anonima) sarà utilizzata l'applicazione LimeSurvey che consente la somministrazione tempestiva e la possibilità di ottenere il riepilogo delle valutazioni. Il contenuto standard dei quesiti posti ai partecipanti è il seguente:

<input type="checkbox"/> Azione	ID della domanda	Gruppo / Ordine delle domande	Codice	Domanda	Tipo di domanda	Gruppo	Obbligatorio	Altro
<input type="checkbox"/>   	664	0 / 1	A1	A suo giudizio i principali obiettivi del corso sono stati raggiunti?	Scelta punteggio da 1 a 5	QUESTIONARIO CORSO DI FORMAZIONE	*	⊘
<input type="checkbox"/>   	665	0 / 2	A2	La durata complessiva del corso in relazione ai contenuti era adeguata?	Scelta punteggio da 1 a 5	QUESTIONARIO CORSO DI FORMAZIONE	*	⊘
<input type="checkbox"/>   	666	0 / 3	A3	I locali e le attrezzature a disposizione erano adeguati?	Scelta punteggio da 1 a 5	QUESTIONARIO CORSO DI FORMAZIONE	*	⊘
<input type="checkbox"/>   	667	0 / 4	A4	La metodologia didattica utilizzata (lezioni teoriche, esercitazioni, simulazioni di casi...) era adeguata?	Scelta punteggio da 1 a 5	QUESTIONARIO CORSO DI FORMAZIONE	*	⊘
<input type="checkbox"/>   	668	0 / 5	A5	Esprima una valutazione complessiva sul docente tenendo conto di preparazione, modalità di esposizione, qualità del materiale didattico.	Scelta punteggio da 1 a 5	QUESTIONARIO CORSO DI FORMAZIONE	*	⊘
<input type="checkbox"/>   	669	0 / 6	A6	Esprima un giudizio complessivo sul corso.	Scelta punteggio da 1 a 5	QUESTIONARIO CORSO DI FORMAZIONE	*	⊘
<input type="checkbox"/>   	670	0 / 7	A7	Eventuali osservazioni, suggerimenti e commenti	Testo lungo	QUESTIONARIO CORSO DI FORMAZIONE		⊘

Figura 4 - Lime Survey - Elenco domande sondaggio gradimento dei corsi di formazione

Le prime sei domande prevedono una risposta obbligatoria consistente nella valutazione dell'esperienza formativa da 1 a 5 (1 rappresenta una valutazione insufficiente, 2 scarsa, 3 sufficiente, 4 buona e 5 ottima). La domanda relativa all'adeguatezza dei locali e delle attrezzature non viene somministrata in caso di corsi di formazione erogati on line.

L'ultima (facoltativa, ma evidentemente quella più rilevante) consente al fruitore del corso di esprimere eventuali osservazioni, suggerimenti e commenti.

3.4.5 Budget della formazione

L'importo complessivo massimo stimato per il triennio 2024-2026 è pari a Euro 108.000,00. Tuttavia, in considerazione della evidente difficoltà a quantificare il costo di un corso (soprattutto nei tempi ristretti di definizione del presente Piano e preso atto inoltre della necessità di dover "progettare" da zero taluni eventi formativi) l'importo di cui sopra è fortemente indicativo e, comunque, non tiene conto dei costi accessori (eventuali spese di viaggio, pernottamenti, etc...).

Al fine di consentire consistenti economie di spesa, laddove possibile:

- verranno privilegiati corsi di formazione erogati gratuitamente da Enti Pubblici o da altri soggetti di comprovata esperienza;
- verrà incentivata la docenza interna in considerazione dell'ampio ventaglio di competenze esistenti in Azienda;
- saranno contenute le sessioni formative, privilegiando la modalità di formazione più idonea per ogni singolo evento/corso.

3.4.6 Programmazione 2024-2026



Progetto Syllabus

Per il triennio 2024 – 2026, l’Azienda ritiene di dover dar seguito prioritariamente alle indicazioni ministeriali circa lo sviluppo delle competenze del personale delle pubbliche amministrazioni. Il riferimento è al Progetto “Syllabus” (a cura del Dipartimento della Funzione Pubblica) finanziato dall’Unione Europea.

Nel corso del triennio, tutti i dipendenti aziendali (previa registrazione e assessment) potranno frequentare on line corsi inerenti le seguenti tematiche:

- competenze digitali
- cybersecurity
- transizione ecologica
- sviluppare le soft skills
- il ruolo della PA e degli enti territoriali per la trasformazione sostenibile
- Il nuovo codice dei contratti pubblici d.lgs. 36/2023
- pratiche digitali di partecipazione per il governo aperto
- accountability per il governo aperto
- qualità dei servizi digitali per il governo aperto

Nel corso del 2023 (primo anno di attivazione del Progetto):

- 184 dipendenti si sono registrati al Portale
- 126 dipendenti risultano aver avviato almeno 1 corso
- 121 dipendenti risultano aver concluso almeno 1 corso

Gli obiettivi formativi in merito al progetto sono i seguenti:

Sezione	Sottosezione	Obiettivi
Competenze Digitali	Gestire dati, informazioni e contenuti digitali	Conoscere la differenza tra dato e informazione. Saper raccogliere i dati e le informazioni di interesse da Internet e saperli organizzare e archiviare in maniera efficiente e funzionale.
	Produrre, valutare e gestire documenti informatici	Produrre e riconoscere la validità di un documento informatico. Acquisire, gestire e conservare appropriatamente documenti informatici
	Conoscere gli Open Data	Conoscere le caratteristiche degli Open Data. Sapere quali obiettivi si possono soddisfare

Sezione	Sottosezione	Obiettivi
		con la messa a disposizione di Open Data comprendendone i vantaggi per le amministrazioni, i cittadini e le imprese.
	Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione	Conoscere tutti gli strumenti tecnologici a disposizione per interagire quotidianamente con i colleghi e le altre strutture dell'amministrazione di appartenenza e per condividere informazioni e documenti di lavoro. Saper selezionare le modalità di comunicazione e condivisione digitale più opportune anche in funzione della natura e dei contenuti da veicolare e del grado di formalità richiesto
	Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA	Saper individuare gli strumenti digitali e lo stile di comunicazione più appropriati in funzione dei diversi messaggi e contenuti da veicolare, al fine di interagire appropriatamente con le altre amministrazioni e, soprattutto, di attivare una comunicazione pubblica e forme di partecipazione efficaci in favore di cittadini e imprese. Saper riconoscere il valore attribuito alle comunicazioni trasmesse a mezzo PEC nei confronti di cittadini e imprese e le modalità per inoltrare validamente istanze e dichiarazioni per via telematica. Conoscere le implicazioni operative dell'obbligo di acquisire d'ufficio le informazioni già in possesso dall'amministrazione e del domicilio digitale di cittadini, professionisti e imprese
	Proteggere i dispositivi	Conoscere l'esistenza degli attacchi informatici e dei rischi ad essi associati e saperli prevenire attraverso l'adozione di appropriate precauzioni a partire dalle più semplici, come una corretta impostazione della password. Saper riconoscere, valutare e affrontare un attacco informatico al proprio dispositivo personale.
	Proteggere i dati personali e la privacy	Conoscere la normativa vigente sulla protezione dei dati personali e saperla applicare in modo appropriato
	Conoscere l'identità digitale	Conoscere il concetto di identità digitale e le relative implicazioni nell'accesso ai servizi on-line offerti dalle amministrazioni. Conoscere i diversi strumenti di autenticazione per accedere ai servizi della pubblica amministrazione, il funzionamento di SPID (Sistema pubblico di identità digitale) e le sue caratteristiche principali
	Erogare servizi on-line	Conoscere l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di rendere i propri servizi disponibili on-line e di consentire al cittadino

Sezione	Sottosezione	Obiettivi
		di esprimere il proprio grado di soddisfazione in merito ai servizi fruiti. Conoscere il diritto dei cittadini a effettuare pagamenti nei confronti dell'amministrazione attraverso il canale digitale e il sistema pagoPA. Conoscere i principi che guidano l'erogazione dei servizi on-line, tra cui il concetto di interoperabilità.
	Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale	Conoscere le strategie di crescita digitale del Paese e le principali modalità attuative. Conoscere i diversi attori istituzionali coinvolti nel governo e nell'attuazione della trasformazione digitale della pubblica amministrazione italiana
	Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale	Riconoscere le principali tecnologie emergenti e come possono o potranno essere utilizzate per la trasformazione digitale della pubblica amministrazione

Sezione	Sottosezione	Obiettivi
Cyber security	Consapevolezza della cyber security	Conoscere le sfide per la PA in materia di Cyber sicurezza, il ruolo dell'Agenzia per la Cyber sicurezza Nazionale (ACN) e la Strategia Nazionale di Cyber sicurezza. Conoscere i concetti chiave della Cyber sicurezza e come gestire il rischio cyber, proteggendo le informazioni negli ambienti di lavoro. Conoscere gli attacchi informatici e approfondire le tipologie di attacchi maggiormente diffusi e di cyber frodi, analizzando il comportamento delle persone. Riconoscere le mail fraudolente e il phishing. Riconoscere gli strumenti di Password Management, le tecniche di cracking delle password e di generazione di password sicure

Sezione	Sottosezione	Obiettivi
Transizione ecologica	Il ruolo della P.A. per la trasformazione sostenibile	Conoscere il concetto di sviluppo sostenibile e di Agenda 2030. Comprendere la complessità del mondo reale e la necessità di adottare un approccio sistemico. Conoscere gli Obiettivi dell'Agenda 2030. Conoscere la situazione nazionale e internazionale rispetto agli Obiettivi dell'Agenda 2030. Conoscere il quadro strategico italiano ed europeo per lo sviluppo sostenibile

Sezione	Sottosezione	Obiettivi
		<p>Sviluppare le competenze trasversali per cogliere le opportunità della trasformazione sostenibile e rispondere alle sfide generate dalla complessità.</p> <p>Conoscere gli strumenti per garantire la coerenza delle politiche: multilivello e multisettore.</p> <p>Conoscere gli strumenti di misurazione e monitoraggio coerenti con i target dell'Agenda 2030.</p> <p>Conoscere gli strumenti di co-creazione e partenariati innovativi per garantire un'efficace partecipazione.</p> <p>Comprendere le sfide della transizione ecologica giusta e gli obiettivi futuri.</p> <p>Conoscere gli scenari futuri e gli strumenti in atto per orientare i Paesi dell'UE verso un percorso di transizione.</p>

Sezione	Sottosezione	Obiettivi
Transizione amministrativa	Sviluppare le soft skills	Acquisire competenze legate alla leadership e alla gestione delle relazioni interpersonali
	Pratiche digitali di partecipazione per il governo aperto	<p>Conoscere i concetti di trasparenza, integrità, partecipazione e collaborazione in particolare nella logica dell'Open Government.</p> <p>Comprendere cosa si intende per partecipazione civica e quali sono le forme e gli strumenti della partecipazione dei cittadini nelle scelte pubbliche.</p> <p>Conoscere le principali normative e la loro struttura sulla partecipazione pubblica ai processi decisionali della PA.</p> <p>Conoscere tutte le fasi di un processo partecipativo e saperle impostare.</p> <p>Conoscere le modalità di utilizzo della piattaforma digitale di partecipazione "Decidim".</p>
	Accountability per il governo aperto	<p>Conoscere i concetti di integrità, trasparenza e coinvolgimento dei cittadini in logica di governo aperto.</p> <p>Comprendere i concetti base di accountability per la PA e i principali riferimenti normativi.</p> <p>Conoscere le modalità con cui una Pubblica Amministrazione può intraprendere un'iniziativa di monitoraggio civico.</p> <p>Conoscere gli standard fondamentali per definire una PA accountable nelle logiche di governo aperto.</p>

Sezione	Sottosezione	Obiettivi
		<p>Conoscere gli strumenti per diffondere tra i cittadini una “cultura” dell’accountability.</p> <p>Conoscere le definizioni di base e la cornice teorica e normativa inerente i servizi digitali.</p> <p>Conoscere le attività e le risorse da mettere in campo nella fase di progettazione dei servizi, a partire dal coinvolgimento attivo dei cittadini e degli stakeholder.</p> <p>Conoscere i principali strumenti utili alla realizzazione e messa in opera dei servizi digitali.</p> <p>Conoscere le attività fondamentali di cui tener conto per valutare, monitorare e garantire l’efficienza del servizio digitale.</p>

Sezione	Sottosezione	Obiettivi
Il nuovo codice dei contratti pubblici	Conoscere i principi e la disciplina in materia di contratti pubblici di cui al D. Lgs 36/2023	<p>Acquisire nozioni di base sui contratti pubblici e riuscire a collocarli nel contesto nazionale ed europeo.</p> <p>Conoscere finalità ed obiettivi delle direttive europee per gli appalti sopra soglia.</p> <p>Sapere riconoscere le differenze di disciplina dei contratti sotto soglia rispetto a quelli sopra soglia.</p> <p>Conoscere genesi e finalità del d.lgs. 36/2023.</p> <p>Acquisire nozioni di base relative ai principi espressi nei primi 12 articoli del nuovo codice degli appalti e comprendere il significato di “principio del risultato”.</p> <p>Comprendere il significato del principio di fiducia, del principio di accesso al mercato e del principio di buona fede e di tutela dell’affidamento.</p> <p>Comprendere il significato del principio di sussidiarietà orizzontale e del principio di autorganizzazione amministrativa.</p> <p>Conoscere le caratteristiche distintive di un appalto pubblico.</p> <p>Distinguere una concessione da un appalto.</p> <p>Conoscere i partenariati pubblico-privato.</p> <p>Orientarsi all’interno delle discipline applicabili ai contratti sotto soglia e sopra soglia, ai contratti misti, ai contratti cd. esclusi e agli appalti integrati.</p> <p>Saper individuare l’ambito di applicazione soggettivo del nuovo codice dei contratti.</p> <p>Saper distinguere le varie categorie di operatore economico e conoscere le modalità di partecipazione in forma aggregata.</p> <p>Conoscere e saper distinguere il contratto di avvalimento da quello di subappalto.</p>

Sezione	Sottosezione	Obiettivi
		<p>Conoscere e saper distinguere le fasi preliminari del procedimento di evidenza pubblica (programmazione e progettazione)</p> <p>Conoscere il ruolo e le funzioni del Responsabile Unico di Progetto.</p> <p>Saper distinguere le modalità di scelta del contraente nelle diverse procedure e i criteri di aggiudicazione.</p> <p>Conoscere il procedimento di verifica dell'anomalia dell'offerta.</p> <p>Saper distinguere i requisiti di ordine generale da quelli di carattere speciale e conoscere le cause di esclusione automatiche e non automatiche.</p> <p>Conoscere il soccorso istruttorio e la sua disciplina.</p> <p>Conoscere la fase di stipulazione del contratto.</p> <p>Conoscere la disciplina sull'anticorruzione e la trasparenza nel nuovo codice e il ruolo e le funzioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione.</p> <p>Comprendere le conseguenze delle interdittive antimafia nella partecipazione alle gare pubbliche.</p> <p>Saper individuare la disciplina intertemporale applicabile ai singoli casi.</p>

Sezione	Sottosezione	Obiettivi
RiformaMentis	Contrasto alle disuguaglianze di genere	<p>Conoscere le definizioni e la normativa inerente le diverse tipologie di molestie sul luogo di lavoro.</p> <p>Conoscere le strategie individuali per contrastare le molestie.</p> <p>Conoscere gli interventi di programmazione e contrasto che devono essere messi in atto dalla P.A. con la finalità di assicurare il benessere del lavoratore.</p>

2

Progetto ValorePA

Anche nel triennio 2024/2026 l'Azienda aderirà all'iniziativa "ValorePA" finanziata dall'INPS.

L'individuazione dei partecipanti ai corsi accreditati dall'INPS è integralmente rimessa all'Azienda che individua, in base al lavoro svolto e in sinergia con gli atenei e soggetti collegati coinvolti nell'iniziativa formativa, coloro che potranno trarre per sé e per l'Azienda stessa i maggiori benefici dall'attività formativa.

Tale formazione intende generare un "valore" per il sistema, da cui il nome scelto per il progetto. I temi dei corsi proposti dagli atenei e soggetti collegati sono individuati nell'ambito di tematiche generali e tenuto conto dei bisogni formativi espressi da tutte le amministrazioni aderenti all'iniziativa.

Il modello punta a rafforzare la rete tra le pubbliche amministrazioni con centri multi-stakeholder nell'erogazione di servizi di welfare, capaci di impiegare al meglio le risorse finanziarie e organizzative per semplificare le modalità di accesso alle prestazioni e applicare criteri di equità e trasparenza.

Le iniziative formative sono di complessità media (primo livello), svolte con lezioni in presenza, e di alta formazione (secondo livello).

Queste ultime si distinguono in due tipi:

- lezioni in presenza
- corsi realizzati con la metodologia learning by doing

In quest'ultimo caso, l'alta formazione sarà realizzata contribuendo alla progettazione di un modello di gestione innovativo di servizi pubblici svolto in collaborazione tra pubbliche amministrazioni.

Ogni corso, a totale carico dell'INPS, prevede un numero minimo e massimo di partecipanti fissato rispettivamente:

- per i corsi di primo livello e di secondo livello tipo A, in 20 e 50 unità
- per i corsi di secondo livello tipo B, in dieci e 25 unità.

L'Istituto, qualora il numero di potenziali partecipanti all'iniziativa formativa sia complessivamente superiore al numero massimo dei posti disponibili, potrà chiedere agli atenei e soggetti collegati, l'attivazione di più edizioni del medesimo corso o la predisposizione di una prova selettiva, a spese e cura dell'ateneo, per individuare con criteri meritocratici gli effettivi fruitori della prestazione. I corsi potranno svolgersi presso sedi dell'ateneo, delle pubbliche amministrazioni coinvolte o dell'INPS e i dipendenti individuati dalle amministrazioni possono partecipare esclusivamente ai corsi formativi previsti nella regione di servizio.

La didattica deve sviluppare conoscenze, ma soprattutto affinare l'utilizzo di strumenti e

comportamenti professionali attraverso attività di progetto sul campo e prove pratiche di verifica in situazioni reali, con testimonianze e trattazione di casi aziendali.

I partecipanti al corso di formazione potranno formulare, prima dell'inizio del corso e con le modalità indicate dall'ateneo, quesiti sugli argomenti trattati che saranno poi oggetto di approfondimento durante il percorso formativo.

Per i tre mesi successivi al percorso formativo, i docenti assicureranno ai partecipanti al corso consulenza e risposte agli eventuali quesiti sui temi affrontati.

3

Formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Sono ricompresi in questa categoria i corsi di formazione previsti dalla normativa vigente. In particolare saranno assicurati nel triennio i corsi relativi a:

- Esame di idoneità tecnica per i lavoratori incaricati di attuare le misure di prevenzione incendi, lotta antincendio e gestione emergenze
- Emergenza Incendi livello 2
- Emergenza Incendi livello 3
- Primo soccorso
- Aggiornamento per RLS
- Aggiornamento rischio sui Luoghi di Lavoro
- Aggiornamento preposti sui Luoghi di Lavoro
- Aggiornamento HACCP (attività alimentari semplici)
- Aggiornamento HACCP (attività alimentari complesse)
- Aggiornamento HACCP per responsabile dei piani di autocontrollo
- Addetti preparazione e somministrazione alimenti senza glutine
- Esecutore per l'uso del defibrillatore

L'organizzazione dei corsi è curata, a seconda della materia, dal Servizio Qualità e Sicurezza RSPP o dai Servizi Ristorazione.

4

Formazione obbligatoria in materia di rischi corruttivi e trasparenza, appalti pubblici, privacy

Sono ricompresi in questa categoria i corsi di formazione previsti:

- dalla legge 190/2012, con particolare riferimento all'articolo 1, comma 5, lettera b; comma 9, lettera b; comma 11;
- dal comma 5-bis all'articolo 15 del Codice di Comportamento;
- dall'articolo 32 paragrafo 4 del Regolamento (UE) 2016/679.

L'organizzazione dei corsi è curata, a seconda della materia, dal "Servizio Supporto RPCT e Security Manager" o dal Servizio "Supporto giuridico, gestione atti e privacy".

Come già evidenziato nel paragrafo 2.4.2.10, nel corso del triennio saranno somministrati corsi di formazione diretti a tutti i dipendenti dell'Azienda, relativi alle seguenti tematiche:

- sensibilizzazione sulle tematiche dell'etica e della legalità;
- contenuti, finalità e adempimenti previsti dal PTPCT e dal Codice di Comportamento aziendale;
- richiamo alle principali norme in materia di procedimenti amministrativi, partecipazione al procedimento, motivazione degli atti e provvedimenti.

5

Aggiornamento continuo (da raccolta fabbisogni formativi)

I fabbisogni formativi trasmessi dai servizi aziendali per il triennio di riferimento del PIAO, rispondono a specifiche esigenze di formazione e aggiornamento professionale per le quali è necessario individuare soluzioni esistenti sul mercato (laddove non risulti efficace utilizzare le risorse formative gratuite messe a disposizione da altre PP.AA.).

Di seguito l'esito della raccolta fabbisogni con l'indicazione del periodo temporale previsto per

ciascun evento formativo.

Argomento	Servizi destinatari principali	Periodo temporale
Corso in Europrogettazione 2021-2027	Rendicontazione FSE/Fondi di finanziamento + Europrogettazione	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Lead Auditor Sistema di Gestione Integrato ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001	Qualità e Sicurezza RSPP	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Gestione dell'accoglienza ed analisi degli strumenti di gestione dello studente all'interno delle residenze universitarie	Residenze	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Corso di livello intermedio/avanzato sulla determinazione e verifica degli indicatori reddituali e patrimoniali	Benefici e Interventi Monetari, Accertamenti, Sviluppo Progetti Protocollo Amministrazione Digitale URP e Comunicazione Aziendale	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Percorso Specialista della sostenibilità ambientale	Qualità e Sicurezza RSPP	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Iva split, Iva reverse: Trattamenti	Gestione Risorse Economico-Finanziarie	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Gestione e rendicontazione fondi FSE	Rendicontazione FSE/Fondi di finanziamento + Europrogettazione	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
La comunicazione all'interno dell'Ente Pubblico	Tutti	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Iva sui lavori di ristrutturazione	Gestione Risorse Economico-Finanziarie	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Corso operativo sul nuovo codice degli appalti: l'applicazione operativa e gli schemi dei principali atti	Approvvigionamenti e contratti + RUP	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Rendere efficiente la comunicazione istituzionale per rafforzare il consenso. Conoscere le tecniche per la gestione ottimizzata delle attività di comunicazione e saperle applicare per generare senso di appartenenza e coinvolgimento nell'utenza di riferimento. Conoscere gli strumenti per essere adempienti alla normativa vigente e	Informazioni Istituzionale Ufficio Stampa – Servizio Sviluppo Progetti Protocollo Amministrazione Digitale URP e Comunicazione Aziendale	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)

Argomento	Servizi destinatari principali	Periodo temporale
rafforzare l'immagine e il gradimento dell'ente.		
Partenariato pubblico-privato e concessioni	Approvvigionamenti e contratti, Gestione del Patrimonio	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Riforma 1.15 PNRR "Dotare le pubbliche amministrazioni di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale accrual"	Gestione Risorse Economico-Finanziarie, Controllo strategico e di gestione	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Project Management	Approvvigionamenti e contratti, Gestione del Patrimonio	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Le verifiche dei requisiti successivamente all'aggiudicazione e in corso di esecuzione	Approvvigionamenti e contratti	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Metodologie di accoglienza in residenza	Residenze	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Leadership e negoziazione	Tutti	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
La digitalizzazione del ciclo di vita del contratto dopo il nuovo codice degli appalti – Adempimenti in materia di Trasparenza	Approvvigionamenti e contratti, Supporto RPCT e Security Manager	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Gli incentivi per le funzioni tecniche di cui al nuovo codice dei contratti	Approvvigionamenti e contratti, Gestione Risorse Economico-Finanziarie	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
L'albo pretorio: Gestione, Competenze e Responsabilità	Supporto giuridico, gestione atti e privacy	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Le varie tipologie di accesso agli atti: profili sostanziali e casi pratici	Tutti	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
La corretta redazione di determinazioni, provvedimenti e delibere: pratica gestionale	Tutti	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Corso sulla conciliazione tempi di lavoro- vita privata	Tutti	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Manutenzione civile e facility	Tecnico Progettazione e Nuove Opere	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Team working & Problem Solving	Tutti	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)

Argomento	Servizi destinatari principali	Periodo temporale
Leadership e gestione dei collaboratori	Tutti	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
L'aspetto motivazionale e le relazioni di squadra	Tutti	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Smart Working: sfide e opportunità	Tutti i servizi con dipendenti "smartabili"	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Comunicazione pubblica e social media management	Informazioni Istituzionale Ufficio Stampa – Servizio Sviluppo Progetti Protocollo Amministrazione Digitale URP e Comunicazione Aziendale	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Social Media Analysis	Servizio Sviluppo Progetti Protocollo Amministrazione Digitale URP e Comunicazione Aziendale	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Corsi per il mantenimento dell'iscrizione negli elenchi del Ministero dell'Interno per i professionisti di cui all'art. 7 del D.M. 7 agosto 2011	Solo personale di cui alla normativa citata	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Programmazione Java	ICT	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Virtualizzazione di sistemi e ambienti di rete	ICT	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
BIM Specialist Base per la Pubblica Amministrazione	Tecnico Progettazione e Nuove Opere	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Oggetti grafici con INDESIGN	Servizio Sviluppo Progetti Protocollo Amministrazione Digitale URP e Comunicazione Aziendale	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Corso di lingua inglese	Tutti	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Green marketing: valorizzare la sostenibilità aziendale ed evitare il greenwashing	Ristorazione	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
Food Waste: Come evitare gli sprechi alimentari	Ristorazione	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
L'alimentazione tra salute della persona e sviluppo sostenibile	Ristorazione	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)

Argomento	Servizi destinatari principali	Periodo temporale
Il piano delle azioni positive, il bilancio di genere e il Gender Equality Plan	CUG	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)
La rappresentazione di donne e uomini nel linguaggio della P.A.	Tutti	2024 (aggiornamenti 2025 + 2026)

3.4.7 Eventi formativi all'estero

Nel corso del triennio 2024-2026, l'Azienda ha in programma lo svolgimento di alcuni eventi formativi all'estero, volti a condividere esperienze in termini di:

- Ristorazione collettiva
- Gestione alberghiera delle residenze universitarie
- Benessere organizzativo, salute e sicurezza dei lavoratori
- Comunicazione interna/esterna
- Progetti europei
- Risparmio energetico
- Digitalizzazione e dematerializzazione
- Tecnologie dell'informazione e della comunicazione
- Rapporti con gli stakeholder
- Tutela e valorizzazione del patrimonio
- Interventi di sostegno per il diritto allo studio

Sezione 4. Monitoraggio

Il sito istituzionale prevede un'apposita area nella quale consultare i monitoraggi per ciascuna sezione e sottosezione del PIAO.

L'area, denominata "Monitoraggio PIAO" è collocata in "Amministrazione Trasparente/Altri Contenuti/Dati Ulteriori" (link: <https://www.dsu.toscana.it/web/ardsu/-/monitoraggio-piao>).

Valore pubblico

Il monitoraggio degli indicatori di Valore Pubblico avverrà annualmente in sede di Relazione sulla Gestione.

Performance

La sezione "Performance" evidenzia con chiarezza le modalità, le tempistiche di monitoraggio dei relativi indicatori ed i soggetti responsabili (si rinvia pertanto alla sezione 2.2).

Azioni positive

Entro il 31 dicembre di ogni anno di validità del PAP, il CUG, nell'esercizio delle sue funzioni di verifica, effettua un monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi del Piano stesso. I risultati di tale monitoraggio, delle azioni positive intraprese e delle eventuali criticità riscontrate saranno riportati in una relazione che avrà cura di valutare anche gli effetti di tali azioni sui lavoratori dell'Azienda.

Lavoro agile

Si rinvia ai paragrafi 3.2.11 e 3.2.12

Piano triennale dei fabbisogni del Personale

Lo stato di attuazione è rendicontato in fase di aggiornamento e comunque ogni anno.

Piano triennale della formazione

Il monitoraggio dell'attuazione del piano della formazione avverrà annualmente entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento. Il Responsabile del monitoraggio è il Coordinatore del Servizio Sviluppo Progetti, Protocollo e Amministrazione Digitale.

Il monitoraggio sull'efficacia del singolo evento formativo viene effettuato tempestivamente e sarà oggetto di rendicontazione nella relazione annuale.

Rischi corruttivi e trasparenza

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2024-2026 (riportato in questo PIANO alla sezione 2, paragrafo 2.4) indica puntualmente le modalità, le tempistiche di monitoraggio dei relativi indicatori ed i soggetti responsabili.