

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2025-2027

Rev 2.0

Azienda
Regionale per il
Diritto allo
Studio
Universitario

Firenze, 27 marzo 2025

Sommario

FINALITÀ, STRUTTURA, CONTENUTI	6
SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	8
1.1 Profilo giuridico	8
1.2 Informazioni sintetiche	11
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	13
2.1 Valore Pubblico	13
2.1.1. Definizione	13
2.1.2. Tempi di attuazione	14
2.2 Performance	37
2.2.1 Il ciclo e l'albero di gestione della performance	37
2.2.2 La definizione degli obiettivi operativi ed individuali di struttura	43
2.2.3 La scheda Obiettivi PQPO dell'Azienda 2025-2027	44
2.2.4 I cronoprogrammi per il 2025	51
2.3 Azioni positive	59
2.3.1 Il ruolo del Comitato Unico di Garanzia	59
2.3.2 Dati statistici	60
2.3.3 Considerazioni	71
2.3.4 Programma delle azioni positive proposto dal Comitato Unico di Garanzia	72
2.3.5 Monitoraggio anno 2024	74
2.4 Rischi corruttivi e trasparenza	78
2.4.1. Parte generale	78
2.4.1.1 Principali attori nella gestione del rischio corruttivo all'interno dell'Azienda	78
2.4.1.2 Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza	80
2.4.1.3 Il processo di elaborazione della sezione Rischi corruttivi e trasparenza	81
2.4.1.4 Coordinamento con la misurazione della Performance	81
2.4.1.5 La metodologia di analisi del rischio	81
2.4.1.6 Analisi del contesto esterno	83
2.4.1.7 Analisi del contesto interno – la struttura aziendale e la mappatura dei processi	86
2.4.1.8 Valutazione del rischio	87
2.4.1.9 Trattamento del rischio	88
2.4.1.10 Monitoraggio e riesame della sezione Rischi corruttivi e trasparenza	90
2.4.1.11 Esiti del monitoraggio sull'attuazione delle misure previste 2024-2026	91
2.4.2 Le misure di carattere generale	91
2.4.2.1 La Trasparenza	91
2.4.2.2 Codice Comportamento e Codice Etico	91
2.4.2.3 Rotazione del personale: ordinaria e straordinaria	93
2.4.2.4 Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse	97
2.4.2.5 Conferimento e autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali	102
2.4.2.6 Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi dirigenziali	103
2.4.2.7 Svolgimento di attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro (Pantouflage)	104
2.4.2.8 Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici in caso di condanna per delitti contro la P.A.	106

2.4.2.9 Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. Whistleblowing)	108
2.4.2.10 Formazione	110
2.4.2.11 Antiriciclaggio	111
2.4.2.12 Procedimenti amministrativi	112
2.4.2.13 Alcune misure organizzative adottate dall'Azienda in tema di approvvigionamenti e contratti	113
2.4.2.14 Alcune misure organizzative adottate dall'Azienda in tema di personale	116
2.4.2.15 Misure di prevenzione ulteriori di carattere specifico	116
2.4.3 La misura della trasparenza	117
2.4.3.1 Obiettivi in materia di Trasparenza	117
2.4.3.2 Definizione dei flussi per la pubblicazione dei dati ed individuazione dei responsabili nella sezione "Amministrazione Trasparente"	117
2.4.3.3 La Trasparenza e la nuova disciplina della Privacy	118
2.4.3.4 Monitoraggio sulle misure della Trasparenza	119
2.4.3.5 Accesso civico semplice, accesso civico generalizzato, accesso ai documenti ai sensi della L. n. 241/1990 e il nuovo Regolamento aziendale approvato	120

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO 122

3.1 Struttura organizzativa122

3.2 Struttura del lavoro agile.....125

3.2.1 Riferimenti normativi al lavoro agile.....	125
3.2.2 Lo stato di attuazione del Lavoro Agile nel DSU Toscana.....	125
3.2.3 Programma di sviluppo del lavoro agile	126
3.2.4 Definizione della attività remotizzabili	126
3.2.5 Mappatura al 31/01/2025 delle unità lavorative la cui prestazione può essere resa in modalità agile.....	127
3.2.6 I soggetti coinvolti.....	129
3.2.7 Definizione degli obiettivi	130
3.2.8 Criteri di priorità	130
3.2.9 I percorsi formativi	131
3.2.10 Sintesi dei fattori abilitanti e obiettivi di sviluppo	131
3.2.11 La valutazione delle prestazioni in lavoro agile	134
3.2.12 La valutazione della sostenibilità del lavoro agile	135
3.2.13 Effetti del Lavoro agile rispetto al bilanciamento vita-lavoro dei dipendenti	135
3.2.14 Considerazioni e programmazione del lavoro agile nel triennio 2025/2027	136
3.2.15 Lavoro da remoto con vincolo di tempo	137

3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale138

3.3.1 Riferimenti normativi.....	138
3.3.2 Metodologia.....	138
3.3.3 Stato attuale del personale e capacità assunzionali.....	139

3.4 Piano triennale della formazione.....149

3.4.1 Premessa.....	149
3.4.2. Servizi aziendali di riferimento per gli eventi formativi	150
3.4.3 Priorità strategiche della formazione del personale	150
3.4.4 Risorse interne ed esterne disponibili e/o "attivabili" ai fini delle strategie formative	154
3.4.4.1 Intranet aziendale.....	155
3.4.4.2 Syllabus.....	155
3.4.4.3 ValorePA.....	155
3.4.4.4 PA 110 e lode	157
3.4.4.5 Progetto TRIO	157
3.4.5 Valutazione degli eventi formativi	158

APPENDICE

- A. Mappatura processi e misure specifiche (disponibile on line)
- B. Elenco obblighi di pubblicazione (disponibile on line)
- C. Monitoraggio misure specifiche (disponibile on line)
- D. Piano obiettivi e attività di area 2025 (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 2025-2027:

- 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
2024-2026	2.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 5/24 del 26 marzo 2024
2025-2027	1.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 2/25 del 19 febbraio 2025
2025-2027	2.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 7/25 del 27 marzo 2025

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 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 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 gennaio 2025:

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
Jacopo Matrone	Presidente del Consiglio Territoriale degli Studenti di Pisa	Verbale del CTS di Pisa del 07/11/2024
Greis Tabaku	Presidente del Consiglio Territoriale degli Studenti di Siena	Verbale del CTS di Siena dell'08/01/2025

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	Dott.ssa Laura Tanini, Ing. Andrea Franci
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
Account Facebook	https://www.facebook.com/dsutoscana

Account Instagram	https://www.instagram.com/dsutoscana
Account Telegram	https://t.me/dsutoscana
Account Youtube	https://www.youtube.com/user/DSUToscana
Account Threads	https://www.threads.net/@dsutoscana
Sportello Studente	https://sportellostudente.dsu.toscana.it
Portale Ricarichiamoci	https://ricarichiamoci.dsu.toscana.it
Portale OPEN DATA	https://dati.toscana.it/organization/azienda-regionale-per-il-diritto-allo-studio-universitario
Portale CUG	https://portalecug.gov.it/amministrazioni/azienda-regionale-il-diritto-allo-studio-universitario

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

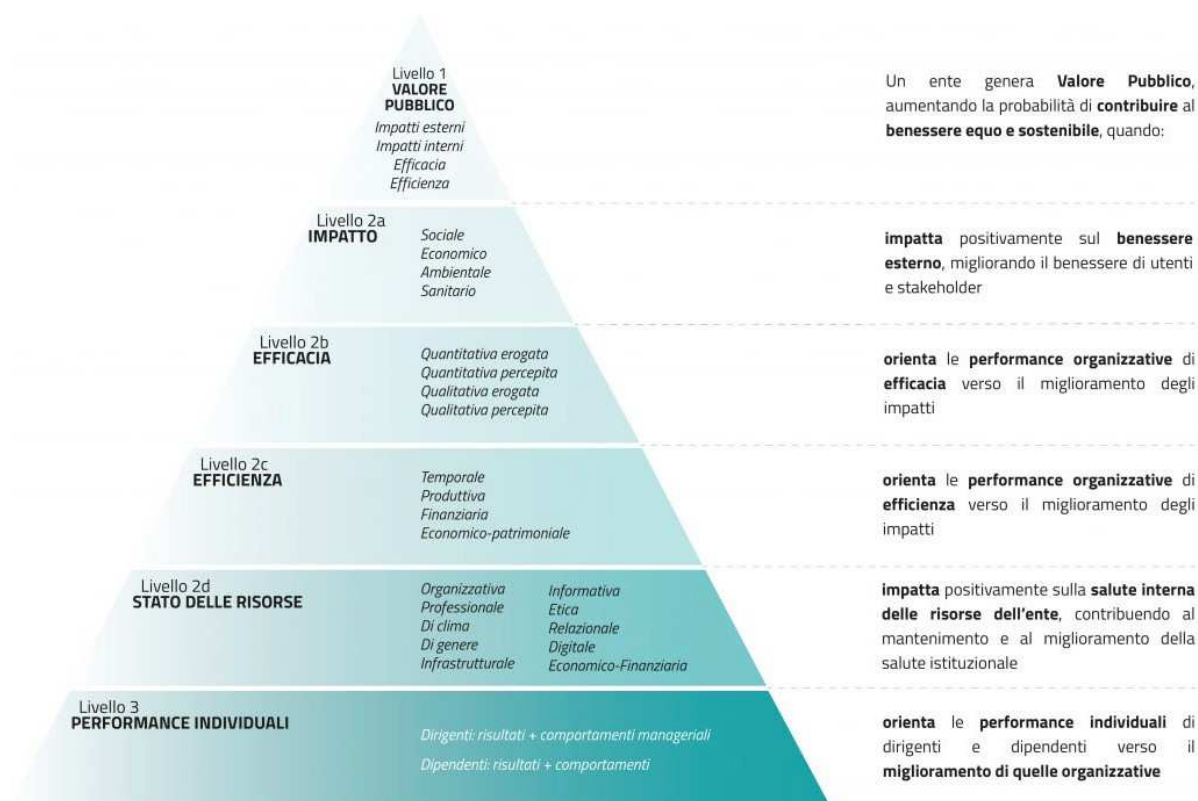


Figura 1 - Piramide del Valore Pubblico (sito istituzionale valorepubblico.it)

2.1.2. Tempi di attuazione

Il *range* temporale di generazione del Valore Pubblico (con riferimento a questo Piano) è il triennio 2025-2027. 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 si intende raggiungere (qual è il traguardo atteso?)
- Qual è il punto di partenza (da dove si comincia?)

- Quale orizzonte temporale è necessario (entro quando si intende raggiungere l'obiettivo strategico?)
- Come è possibile determinare l'effettiva creazione di Valore Pubblico (come si misura il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico viene 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
OBIETTIVO PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE SUL TERRITORIO I BENEFICI DEL DSU E IL VALORE DEGLI INTERVENTI	STUDENTI	MANTENIMENTO 100% IDONEI VINCITORI BORSA DI STUDIO + IMPORTO UNITARIO BORSA DI STUDIO A.A. 2023/2024 ≥ IMPORTO UNITARIO BORSA DI STUDIO A.A. 2022/2023	Da dove partiamo? 100% IDONEI VINCITORI BORSA DI STUDIO; RIDUZIONE RISORSE BORSE DI STUDIO Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) 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) 2) Confermato il 100% degli idonei (DET. 720/22 del 30/11/2022: Graduatorie definitive A.A. 2022/2023) Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) 1) Il valore unitario della borsa di studio per l'A.A. 2023/2024 è superiore all'importo dell'A.A. 2022/2023 (DGR 806/2023) 2) Confermato il 100% degli idonei (DET. 747/23 del 06/12/2023: Graduatorie definitive A.A. 2023/2024) Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) 1) Il valore unitario della borsa di studio per l'A.A. 2024/2025 è superiore all'importo dell'A.A. 2023/2024 (DGR n. 814/2024) 2) Confermato il 100% degli idonei (DET. 753/24 del 29/11/2024: Graduatorie definitive A.A. 2024/2025)	 OBIETTIVO RAGGIUNTO NELL'A.A. 2023/2024 E CONFERMATO FINO AL 2026/2027 	N. VINCITORI/N. IDONEI (BORSA DI STUDIO) IMPORTO UNITARIO BORSA DI STUDIO A.A. n ≥ IMPORTO UNITARIO BORSA DI STUDIO A.A. n-1	SITO INTERNET MIUR ALBO PRETORIO ONLINE 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
OBIETTIVO PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE SUL TERRITORIO I BENEFICI DEL DSU E IL VALORE DEGLI INTERVENTI	STUDENTI	AGEVOLAZIONE TRASPORTO PUBBLICO LOCALE STUDENTI BORSISTI DI TUTTE LE SEDI	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 Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) 1) Rinnovata per l'A.A. 2022/2023 Convenzione TPL Firenze (Delibera del CdA n. 47/22) 2) Attivata per l'A.A. 2022/2023 Convenzione TPL Studenti borsisti di Pisa (Convenzione di cui alla Delibera CdA n. 57/22) Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) 1) Rinnovata per l'A.A. 2023/2024 Convenzione TPL Firenze (Delibera del CdA n. 38/23) 2) Rinnovata per l'A.A. 2023/2024 Convenzione TPL Studenti borsisti di Pisa (Convenzione di cui alla Delibera CdA n. 29/23) Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) 1) Rinnovata per l'A.A. 24/25 Convenzione TPL Firenze (Delibera del CdA n. 38/24) 2) Rinnovata per l'A.A. 24/25 Convenzione TPL Pisa (Delibera del CdA n. 37/24) 3) Approvata per l'A.A. 24/25 Convenzione TPL Siena (Delibera n. 9/24)	 OBIETTIVO RAGGIUNTO NELL'A.A. 2024/2025 E CONFERMATO FINO AL 2026/2027 	N. STUDENTI BORSISTI CHE USUFRUISCONO DELL'AGEVOLAZIONE FINANZIARIA PER IL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE	ALBO PRETORIO ONLINE 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
OBIETTIVO PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE SUL TERRITORIO I BENEFICI DEL DSU E IL VALORE DEGLI INTERVENTI	STUDENTI	AGEVOLAZIONE ASSISTENZA SANITARIA STUDENTI BORSISTI FUORI SEDE NON RESIDENTI	Da dove partiamo? RIDUZIONE RISORSE BORSE DI STUDIO A.A. 2022/2023 E 2023/2024 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 Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) 1) Siena: stipulata convenzione (Delibera Cda n. 21/23) 2) Firenze: in via di definizione 3) Pisa: l'Azienda ha nuovamente proposto all'Ateneo di intervenire all'interno della convenzione attualmente in atto Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) 1) Siena: prorogata Convenzione (Delibera del CdA n. 47/24) 2) Firenze: approvato Accordo quadro di collaborazione con UNIFI, Comune di Firenze, Città Metropolitana e Azienda USL - con validità fino al 30/05/2026 (Delibera n. 17/24). In attesa dell'accordo attuativo 3) Pisa: sono in corso incontri per definire il testo definitivo dell'accordo attuativo	A.A. 2024/2025 	N. STUDENTI BORSISTI FUORI SEDE NON RESIDENTI CHE USUFRUISCONO DELL'AGEVOLAZIONE ASSISTENZA SANITARIA	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
OBIETTIVO PIAO ANNI PRECEDENTI	OTTIMIZZARE LA GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	STUDENTI	INCREMENTO COPERTURA TEORICA $\geq 70\%$ Dove Copertura Teorica = Posti Letto / Vincitori alloggio	Da dove partiamo? A.A. 2022/2023: Copertura Teorica = 54,19% Posti Letto 3.636, Vincitori alloggio 6.710 Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) A.A. 2023/2024: Copertura Teorica = 57,52% Posti Letto 4.121 Vincitori alloggio 7.165 Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) A.A. 2024/2025: Copertura teorica = 55,24% Posti Letto: 4.142 Vincitori alloggio 7.498	INIZIALMENTE FISSATO ALL'A.A. 2024/2025 RINVIATO ALL'A.A. 2026/2027 	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
OBIETTIVO PIAO ANNI PRECEDENTI	OTTIMIZZARE LA GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	STUDENTI	GARANTIRE LA SICUREZZA ABITATIVA	Da dove partiamo? PIANO DEGLI INVESTIMENTI 2022/2024 Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) Successivamente all'adozione del Bilancio d'esercizio al 31/12/2022 sarà rendicontato lo stato dell'arte 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.	2025 	N. INTERVENTI COMPLETATI NEL QUADRIENNIO 2022/2025	SITO ISTITUZIONALE DSU

				Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) • Adeguamento normativa antincendio R.U. Caponnetto: accordata variante in corso d'opera ai sensi dell'art. 106, comma 1, lettera c) e comma 7 del D.Lgs. n. 50/2016 e s.m.i.: <u>Il completamento dei lavori è previsto entro aprile 2025.</u> • Adeguamento normativa antincendio R.U. San Miniato I lotto: <u>termine dei lavori e riapertura della R.U. previsti entro il mese di marzo 2025.</u> • Adeguamento normativa antincendio R.U. San Miniato II lotto: <u>i lavori sono terminati il 31/12/2024.</u> • Adeguamento normativa antincendio R.U. Ater: <u>completamento lavori e riapertura R.U. previsti entro il mese di marzo 2025.</u> • Adeguamento normativa antincendio R.U. Fascetti: <u>termine dei lavori entro luglio 2025.</u> • Adeguamento normativa antincendio R.U. Rosellini: <u>indizione gara per affidamento lavori entro 31/12/2025.</u> • Accertamenti della conformità e verifiche di vulnerabilità sismica R.U. Fascetti: <u>in itinere i lavori per efficientamento energetico (L. n. 338/2000)</u> • Ristrutturazione R.U. Tolomei (L. n. 338/2000): <u>Determina dirigenziale di aggiudicazione della procedura aperta per l'affidamento in appalto dei lavori n. 672/24 del 30/10/2024</u>			
--	--	--	--	---	--	--	--

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
OBIETTIVO PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE LA QUALITA' DEI SERVIZI	STUDENTI, REGIONE TOSCANA	MIGLIORAMENTO QUALITA' PERCEPITA	Da dove partiamo? Indice medio di qualità percepita 2021 = 6,357 Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) Indice medio di qualità percepita 2022 = 6,384 Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) Indice medio di qualità percepita 2023 = 6,381 Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) Indice medio di qualità percepita 2024 = 6,930	  OBIETTIVO RAGGIUNTO NELL'A.A. 2024/2025 E CONFERMATO FINO AL 2026/2027	Indice medio di qualità percepita $\geq$ Indice medio di qualità percepita anno precedente	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
OBIETTIVO PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE LA QUALITA' DEI SERVIZI	STUDENTI, DIPENDENTI	CREAZIONE STRUMENTI DI PARTECIPAZIONE ATTIVA (Banca delle idee)	Da dove partiamo? Presenza social network 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 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. Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) Le migliori idee sono hanno trovato attuazione nelle diverse iniziative pubblicate sul sito istituzionale e sui social (o tramite comunicazione interna): Vivibilità residenze (studenti): sono stati effettuati corsi di yoga e teatro. Inoltre molte aule studio mantengono l'apertura a tutti gli studenti.	 OBIETTIVO RAGGIUNTO NELL'A.A. 2024/2025 E CONFERMATO FINO AL 2026/2027 	N° di relazioni che si instaureranno tra ARDSU, gli studenti e i dipendenti N° di azioni attivate a seguito della partecipazione attiva degli studenti e dei dipendenti	SITO ISTITUZIONALE DSU

				• Favorire socialità (dipendenti): gli spazi di co-working sono stati creati in ogni sede; • Favorire socialità (studenti + dipendenti): organizzate due iniziative: JTWIA e RUN5.30; • Rapporto utenza (studenti): il progetto di tutoraggio è stato avviato; • Favorire socialità (dipendenti): organizzati incontri in Piemonte, Finlandia, Germania, Regno Unito; • Sostenibilità (studenti + dipendenti): già realtà nelle principali mense, è stato al momento installato all'interno della sede centrale di Pisa.			
--	--	--	--	--	--	--	--

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
OBIETTIVO PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE LA QUALITA' DEI SERVIZI	STUDENTI, DIPENDENTI	RISTORAZIONE "SOSTENIBILE"	Da dove partiamo? Riduzione rifiuti ed imballaggi 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 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 Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) E' in corso di rilascio un servizio di consultazione on line dei menù giornalieri delle mense a gestione diretta con il dettaglio per ogni singola portata di ingredienti, allergeni, informazioni nutrizionali, schede tecniche e produzione di CO2.	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
OBIETTIVO PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE LA QUALITA' DEI SERVIZI	STUDENTI	COMFORT ABITATIVO	Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) 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 Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) 1) Nel corso del 2023 è stato attivato lo sportello di supporto psicologico rivolto a studenti e dipendenti. 2) Attivate azioni di cittadinanza studentesca nelle RR.UU. attraverso la partecipazione 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 Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) 1) Sportello psicologico: il 31/12/2024 è stata presentata la relazione sull'efficacia della comunicazione dello sportello psicologico di ascolto per gli studenti 2) Tutoraggio nelle residenze: attivata la convenzione con l'associazione "Must - Mutualità Studentesca" per lo svolgimento del servizio	 OBIETTIVO RAGGIUNTO NELL'A.A. 2024/2025 E CONFERMATO FINO AL 2026/2027 	N° interventi di riqualificazione servizi di accoglienza e supporto studenti N° strutture ammodernate	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
OBIETTIVO PIAO ANNI PRECEDENTI	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 Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) 1) Approvato il Manuale di Comunicazione Interna 2) Attivata la “Rete dei referenti” per la comunicazione interna ed esterna	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
OBIETTIVO PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE L'EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO	STUDENTI, REGIONE TOSCANA, DIPENDENTI, FORNITORI	POTENZIARE LA STRUTURA ORGANIZZATIVA	Da dove partiamo? PIANO FABBISOGNI PERSONALE 2021-2023 Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) Assunzioni completate: 6 + 2 potenziamenti 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) Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) Nel corso del 2024 hanno preso servizio n. 24 nuove unità di personale, provenienti dall'esterno, in conseguenza di assunzioni programmate nell'ultimo triennio. Il personale in forza al 31/12/2024 è pari a 315 unità	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
OBIETTIVO PIAO ANNI PRECEDENTI (RIFORMULATO)	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 Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) Valutazione delle manifestazioni di interesse pervenute in risposta all'Avviso per il Partenariato Pubblico Privato (PPP - capital intensive) per gestione RR.UU. DSU Toscana (strutture individuate e Avviso pubblicato il 03.10.2024)	2026 	Mantenimento dell'equilibrio economico. Ottimizzazione dei costi delle RR.UU. attraverso progetti di partenariato pubblico/privato Incremento controlli requisiti economico-patrimoniali sulle autocertificazioni presentate dai richiedenti benefici	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
OBIETTIVO PIAO ANNI PRECEDENTI	MIGLIORARE LA PERCEZIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO DEI DIPENDENTI	DIPENDENTI	RIDURRE IL LIVELLO DI STRESS LAVORO PERCEPITO RILEVATO A GIUGNO 2022	Da dove partiamo? INDAGINE STRESS LAVORO CORRELATO SECONO METODOLOGIA INAIL 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 Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) Attivato Sportello di Ascolto dipendenti. Completato il corso di formazione per la gestione dei conflitti In corso di valutazione modalità organizzative implementazione azioni conseguenti risultati indagine stress correlato Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) Prosecuzione attività Sportello di Ascolto dipendenti. Promozione iniziative per l'adozione competente e consapevole di sani stili di vita	2025 	RILEVAZIONE STRESS LAVORO CORRELATO APPROFONDATA CON METODOLOGIA INAIL 2024 LIVELLO DI RISCHIO RILEVATO A SEGUITO DELL'INDAGINE APPROFONDATA NON SUPERIORE A QUELLO RILEVATO A SEGUITO DELL'INDAGINE PRELIMINARE	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
OBIETTIVO PIAO ANNI PRECEDENTI	PERFEZIONARE LA FORMAZIONE SULLE COMPETENZE DIGITALI DEI DIPENDENTI	DIPENDENTI	75% DEI DIPENDENTI IN SERVIZIO CON ALMENO UN PERCORSO FORMATIVO (BADGE) COMPLETATO ENTRO IL 31/12/2025	Progetto “Competenze Digitali per la P.A.” avviato nel 2023 Aggiornamento PIAO 2024 (Rev 1.0) Percentuale dipendenti in servizio con almeno un percorso completato: 39,41% Aggiornamento PIAO 2025 Percentuale dipendenti in servizio con almeno un percorso completato: 44,13%	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	Portale Open Data
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

NR	Riferimento Agenda Semplificazione	Tempistica	Stakeholder	Indicare sinteticamente la procedura	Indicare le misure da adottare	Verifica/Certificazione del raggiungimento dell'obiettivo strategico
5	Semplificazione e la digitalizzazione	2024 (anticipata dal 2025 al 2024) 	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
7	Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure	Entro il 31/12/2025	Studenti, Altri fruitori dei servizi aziendali	Reingegnerizzazione procedura di notifica atti	Interfacciamento con Piattaforma Send	Effettiva attivazione dell'interfacciamento
8	Realizzazione di azioni mirate per il superamento degli ostacoli burocratici nei settori chiave del Piano di rilancio	Entro il 31/12/2025	Studenti	Dematerializzazione della tessera d'accesso al Servizio Ristorazione	(continuazione procedura nr 5) Effettiva introduzione dell'APP quale strumento di dematerializzazione della tessera di accesso al servizio ristorazione	Rilascio Release 2.0 sugli store

NR	Riferimento Agenda Semplificazione	Tempistica	Stakeholder	Indicare sinteticamente la procedura	Indicare le misure da adottare	Verifica/Certificazione del raggiungimento dell'obiettivo strategico
9	Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure	Entro il 31/12/2027	Studenti	AI2027	Introduzione dell'intelligenza artificiale nelle procedure informatiche relative alle richieste di benefici	Rilascio nuova release Sportello Studenti
10	Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure	Entro il 31/12/2026	Studenti, Altri fruitori dei servizi aziendali	OPENDATA2026	100 dataset disponibili entro il 31 dicembre 2026	Portale Open Data

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 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	Realizzazione test accessibilità sito istituzionale	-	Incremento del grado di accessibilità ai servizi digitali	Aggiornamento sito istituzionale	Entro il 31 dicembre 2025	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
3	Sportello Studente totalmente accessibile	-	Incremento del grado di accessibilità ai servizi digitali	Ultima release Sportello Studente	Entro il 31 dicembre 2027	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

2.2 Performance

2.2.1 Il ciclo e l'albero di gestione 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 del 09.12.2019, 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 e alle quali si rimanda per 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, sempre in considerazione del collegamento tra i suddetti obiettivi e l'allocazione delle risorse.

Inoltre, in corso di esercizio è svolto il monitoraggio sull'andamento del perseguimento degli obiettivi ed è possibile attivare interventi correttivi, se necessari.

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** 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 del PQPO e delle Aree dirigenziali, ne propone eventuali rivisitazioni e ne 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;
- i **Dirigenti dell'Azienda**, che partecipano alla definizione della proposta di obiettivi dei Servizi, ne propongono eventuali rivisitazioni e ne predispongono i monitoraggi periodici;
- gli **Incaricati di elevata qualificazione**, che collaborano con i Dirigenti al monitoraggio e alla rendicontazione dei Piani di Servizi e ne propongono eventuali rimodulazioni, laddove sia necessario per le condizioni del contesto e/o nuove priorità;
- il **Comitato di Direzione** dell'Azienda, in seno al quale avviene il confronto sul complesso degli obiettivi e la disarticolazione di questi ultimi sulla struttura aziendale, tenuto conto della loro natura comune/trasversale ai diversi Servizi;
- il **Comitato di Direzione** della Giunta Regionale in cui viene attuato un momento di confronto complessivo sul quadro degli obiettivi.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Le procedure per la nomina del nuovo OIV, che sovrintenderà alle incombenze relative ai cicli di valutazione 2025 e seguenti, risultano in corso di effettuazione.

Infatti, con Decreto Dirigenziale n. 26789 del 03.12.2024, la Regione Toscana ha pubblicato l'avviso pubblico per manifestazioni di interesse a far parte dell'elenco di idonei alla nomina come componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Le candidature presentate saranno valutate in data 28.01.2025 e, all'esito del loro esame, avrà luogo la nomina dell'OIV.

Di seguito lo schema logico di definizione degli obiettivi:

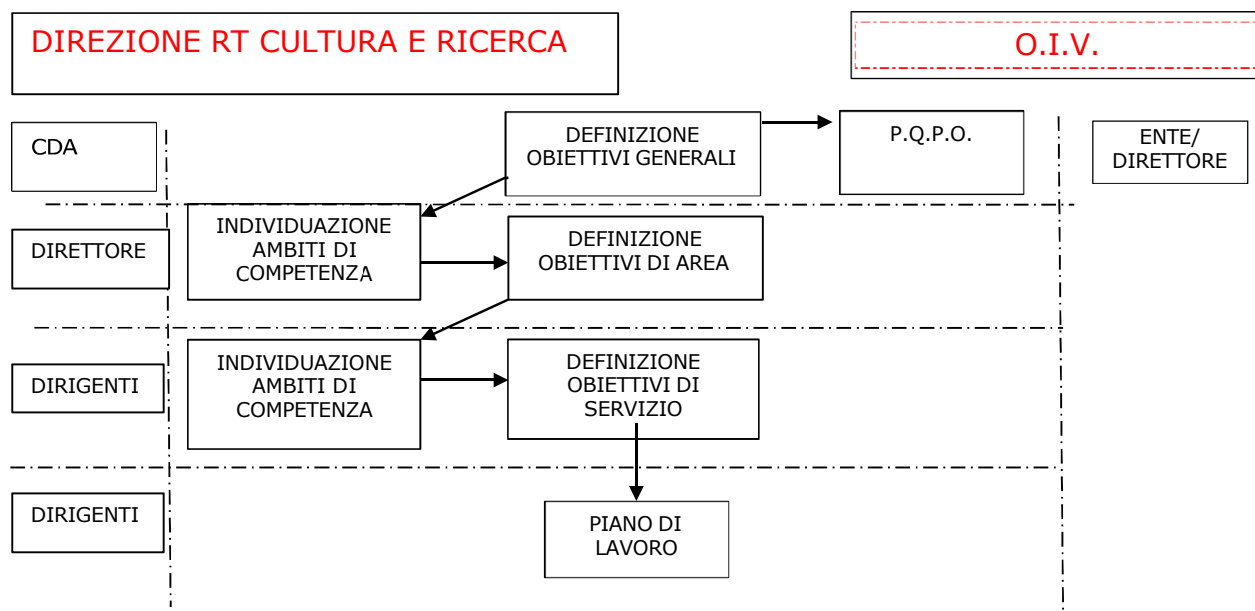


Figura 2 - Schema logico di definizione degli obiettivi

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;**
- 3) **Relazione sulla Qualità della Prestazione (RQP):** evidenzia i risultati raggiunti nell'anno precedente e il contesto nel quale sono maturati.

Nel Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa (PQPO) per l'anno 2025 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.

Il Sistema della gestione della performance per l'Azienda DSU è delineato evidenziando la correlazione tra gli strumenti della gestione della performance medesima con gli strumenti di programmazione aziendale, che si estrinseca nei documenti del Piano delle Attività e del 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 predispone 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 derivano 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 2025/2027, approvato con Deliberazione del CDA n. 1/2025 sono state definite le linee strategiche riportate di seguito.

LINEE STRATEGICHE 2025-2027			
N	PROSPETTIVA	DEFINIZIONE	
1	STUDENTI	GARANTIRE SUL TERRITORIO I BENEFICI DEL DIRITTO ALLO STUDIO UNIVERSITARIO E IL VALORE DEGLI INTERVENTI	Rivedere le modalità di partecipazione al bando borse di studio e alloggio al fine di facilitare la corretta ed esaustiva presentazione delle domande Diffondere la conoscenza dell'Azienda Analizzare la possibile "Assegnazione a studenti anche non borsisti privi di mezzi di posti letto con caratteristiche non funzionali alle normali modalità di gestione dei posti letto per borsisti" Sviluppare la residenzialità mediante interventi volti alla maturazione di una "cittadinanza" studentesca: ottimizzare i percorsi di tutoraggio all'interno delle Residenze Universitarie e valorizzare gli spazi comuni mediante una partecipazione attiva da parte degli studenti alloggiati Incrementare l'utilizzo dello "Sportello psicologico di ascolto per gli studenti alloggiati nelle Residenze" e analizzarne i risultati
2	APPRENDIMENTO E CRESCITA	OTTIMIZZARE LA GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	Avanzare col "Piano Sicurezza Abitativa" - lavori di adeguamento normativa antincendio Avanzare col "Piano Sicurezza Abitativa" - accertamenti della conformità, delle verifiche di vulnerabilità sismica
		RILEVARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI	Misurare la soddisfazione degli studenti alloggiati (servizi residenze, mense, benefici e comunicazione)
3	PROCESSI ORGANIZZATIVI INTERNI	POTENZIARE GLI STRUMENTI INTERNI	Sviluppare gli strumenti per la gestione del processo autorizzatorio della spesa Avanzare col processo integrazione certificazione ISO 9001 con la ISO 45001 "Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro" Incrementare le competenze digitali del personale aziendale e analizzare le potenzialità degli strumenti di intelligenza artificiale per il loro eventuale impiego Adottare il Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP) per il triennio 2025-2027
	ECONOMICA FINANZIARIA	GARANTIRE L'EQUILIBRIO ECONOMICO FINANZIARIO	Aggiornare le razionalizzazioni immobiliari e le conseguenti dismissioni Svolgere le attività conseguenti l'Avviso per il Partenariato

LINEE STRATEGICHE 2025-2027			
N	PROSPETTIVA	DEFINIZIONE	
4			<i>Pubblico Privato (PPP - capital intensive) per la gestione delle residenze DSU Toscana e valutare circa l'opportunità di inserire ulteriori strutture oltre a quelle già individuate</i> <i>Efficientare i controlli relativi ai requisiti economici e/o patrimoniali degli studenti</i>
5	PROCESSI INTERNI	POTENZIAMENTO DEGLI STRUMENTI ANTICORRUZIONE DELLA TRASPARENZA E AVANZAMENTO DELL'AGENDA DIGITALE	<i>Verificare a campione la corretta attribuzione di borse di studio, con riferimento ai requisiti economico/patrimoniali e di merito degli studenti</i> <i>Svolgere verifiche e ispezioni nelle mense a gestione indiretta</i> <i>Pubblicare informazioni, dati e documenti nelle sezioni di "Amministrazione Trasparente" individuate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), nonché i contratti di lavori, servizi e forniture stipulati dall'azienda per importi superiori e inferiori ad 1 milione di euro</i> <i>Aggiungere dataset al Portale Open Data Aziendale e attivare l'interoperabilità tra il programma per la gestione del protocollo aziendale e la piattaforma SEND</i> <i>Applicazione MY DSU funzionante e attivazione POS alle casse mensa DSU</i>

Sulla base delle linee strategiche, sono stati individuati i seguenti obiettivi strategici inseriti nel PQPO 2025:

AMBITO STRATEGICO		NR	RISULTATI ATTESI	
			Obiettivo	Peso %
Studenti	Garantire sul territorio i benefici del diritto allo studio universitario e il valore degli interventi	1	Garantire l'accesso ai benefici per i capaci e meritevoli privi di mezzi e diffondere la conoscenza degli interventi dell'Azienda	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”	20,00%
	Rilevare la qualità dei servizi	4	Misurare la soddisfazione degli studenti alloggiati (servizi residenze, mense, benefici e comunicazione)	10,00%
Processi organizzativi interni	Potenziare gli strumenti interni	5	Ottimizzare la struttura organizzativa ed i sistemi di controllo	10,00%
		6	Adozione del Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP) per il triennio 2025-2027 nell’ambito del PIAO di cui all’art. 6, comma 1 del D.L. n. 80/2021 entro il termine del 31 gennaio 2025	3,00%
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)	3,00%
		9	Avanzamento Agenda Digitale	9,00%
				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 dell'operato aziendale, in particolare attraverso l'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. n. 150/2009 e 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.

2.2.3 La scheda Obiettivi PQPO dell'Azienda 2025-2027

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 2024 o secondo l'ultimo dato utile, ove disponibile);
- valore target 2025 e relativa tendenza, ove disponibile, per gli anni 2025/2027 (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 2025 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.

AMBITO STRATEGICO		II	RISULTATI ATTESI						Note	Responsabile attuazione ¹	Collegamento con la Programmazione regionale 2025
			Obiettivo	Peso %	Indicatore	Val. Iniz.	Valore target 2025	Valore target 2026 – 2027			
Studenti	Garantire sul territorio i benefici del diritto allo studio universitario e il valore degli interventi	1	Garantire l'accesso ai benefici per i capaci e meritevoli privi di mezzi e diffondere la conoscenza degli interventi dell'Azienda	15	Realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma	-	100%	-	Il crono prevede una serie di attività dirette alla realizzazione della linea strategica definita nel Piano delle Attività, fra cui l'ottimizzazione delle procedure di partecipazione ai bandi e la diffusione della conoscenza degli interventi del DSU. Si veda il crono ARDSU 1	Area Interventi monetari e relazioni con il pubblico/Area Servizi Agli studenti	Delibera Giunta Regionale n. 814 dell'08/07/2024
		2	Azioni Cittadinanza studentesca per i Residenti nelle residenze universitarie	15	Realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma	-	100%	-	L'obiettivo prevede il completamento di una serie di azioni per sviluppare la residenzialità mediante interventi volti alla maturazione di una “cittadinanza” studentesca, fra cui il servizio di tutoraggio e orientamento agli studenti alloggiati all'interno delle residenze universitarie. Si veda il crono ARDSU 2	Area Interventi monetari e relazioni con il pubblico/Area Servizi Agli studenti	DEFR - progetto n. 20

¹ Responsabile attuazione dell'obiettivo è la struttura che svolge la funzione di referente per la sua realizzazione ed il cui responsabile ragguaglierà il vertice dell'ente (ove non si tratti della stessa persona) circa lo stato di avanzamento

AMBITO STRATEGICO		II	RISULTATI ATTESI						Note	Responsabile attuazione ¹	Collegamento con la Programmazione regionale 2025
			Obiettivo	Peso %	Indicatore	Val. Iniz.	Valore target 2025	Valore target 2026 – 2027			
Apprendimento e crescita	Ottimizzare la gestione del patrimonio immobiliare	3	Avanzamento “Piano Sicurezza Abitativa”	10	Realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma	-	100%	-	Gli interventi indicati nel cronoprogramma sono funzionali al completamento del Piano Sicurezza Abitativa - lavori di adeguamento normativa antincendio - derivanti dal Piano degli Investimenti 2025-2027. Si veda il crono ARDSU 3	Area gestione del patrimonio, servizi tecnici e informatici/Area Servizi tecnici e informatici	Assegnazioni risorse regionali (inclusi utili d'esercizio) finalizzate alla realizzazione degli interventi di messa a norma e Legge n. 338/2000
				10	Realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma	-	100%	-	Gli interventi indicati nel cronoprogramma sono funzionali al completamento del Piano Sicurezza Abitativa - accertamenti della conformità e verifiche di vulnerabilità sismica - derivanti dal Piano degli Investimenti 2025-2027. Si veda il crono ARDSU 4	Area gestione del patrimonio, servizi tecnici e informatici/Area Servizi tecnici e informatici	Assegnazioni risorse regionali (inclusi utili d'esercizio) finalizzate alla realizzazione degli interventi di messa a norma e Legge n. 338/2000
	Rilevare la qualità dei servizi	4	Misurare la soddisfazione degli studenti alloggiati (servizi residenze, mense, benefici e comunicazione)	10	Percentuale corrispondente all'Indice Medio di qualità percepita	6,93 dato finale 2024	>= dato finale anno precedente	>= dato finale anno precedente	La rilevazione utilizzerà una scala da 1 a 10 dove 6 rappresenta la sufficienza. La percentuale di conseguimento sarà calcolata in base alla seguente formula: $\text{valore conseguito 2025/valore conseguito 2024} \times 100$. Il confronto della rilevazione si terrà con la rilevazione Customer del 2024	Direzione	Obiettivo trasversale

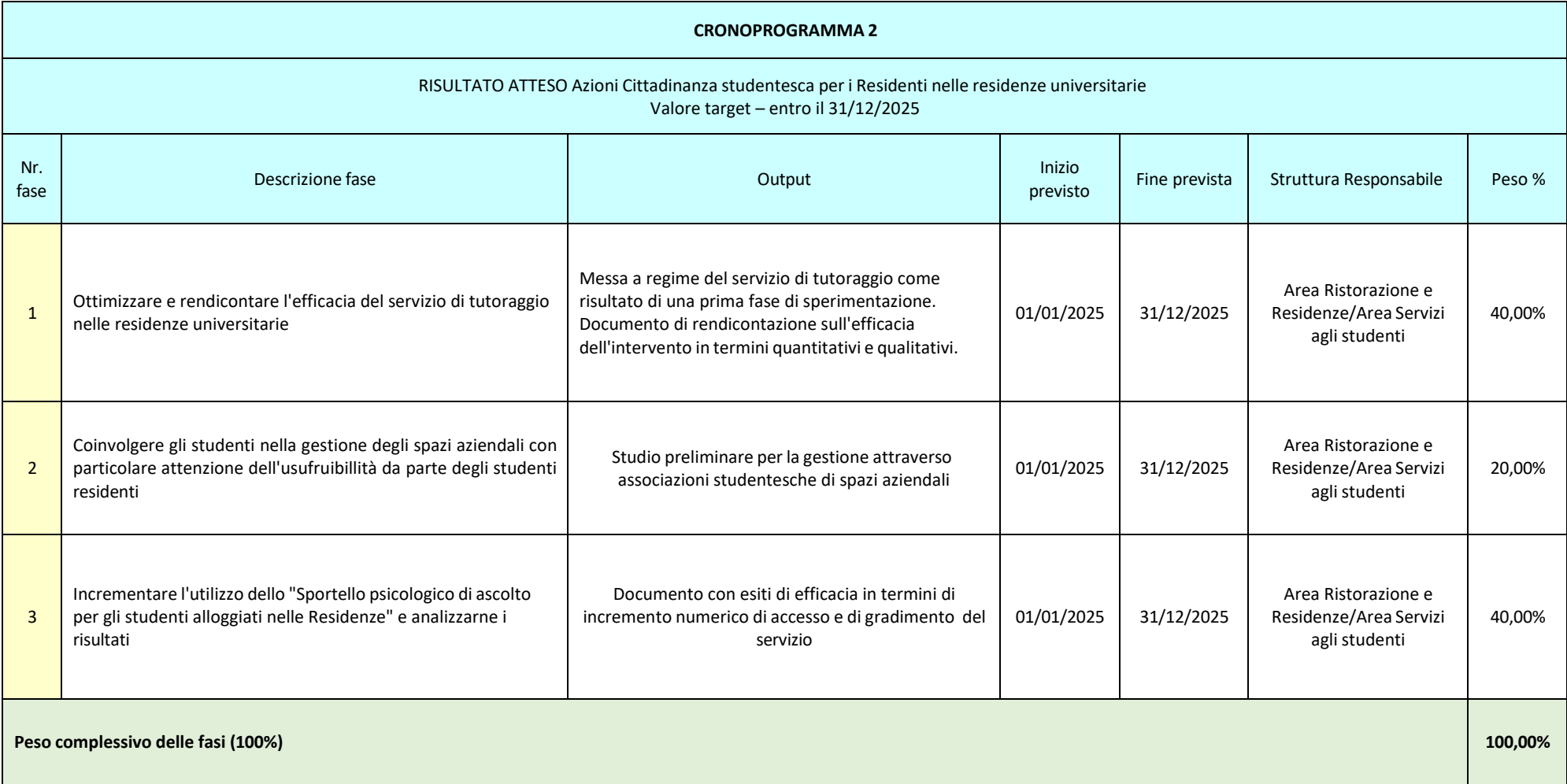
AMBITO STRATEGICO		II	RISULTATI ATTESI						Note	Responsabile attuazione ¹	Collegamento con la Programmazione regionale 2025
			Obiettivo	Pes o %	Indicatore	Val. Iniz.	Valore target 2025	Valore target 2026 – 2027			
Processi organizzativi interni	Potenziare gli strumenti interni	5	Ottimizzare la struttura organizzativa ed i sistemi di controllo	10	Realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma	-	100%	-	L'obiettivo è finalizzato ad ottimizzare la struttura organizzativa, in particolare i sistemi di controllo. Si veda il crono ARDSU 5	Direzione - Area Interventi monetari e relazioni con il pubblico/Area Servizi Agli studenti - Area Affari Legali/Area Servizi amministrativi	Obiettivo trasversale
		6	Adozione del Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP) per il triennio 2025-2027 nell'ambito del PIAO di cui all'art. 6, c. 1 del D.L. n. 80/2021 entro il termine del 31 gennaio 2025	3	Adozione, secondo le modalità di cui alla DGR n. 1549 del 23/12/2024, del Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP) per il triennio 2025-2027 nell'ambito del PIAO di cui all'art. 6, c. 1 del D.L. n. 80/2021 entro il 31 gennaio 2025	-	100%	100%	La Delibera di Giunta Regionale n. 1549 del 23 dicembre 2024 con oggetto “Indirizzi unitari per l'esercizio delle attività di indirizzo e di controllo sugli atti principali di Enti dipendenti e di ARPAT” stabilisce che gli Enti dipendenti di Regione Toscana con più di 50 dipendenti devono approvare i rispettivi Piani triennali dei fabbisogni di personale nell'ambito del PIAO entro il 31 gennaio. La citata Delibera illustra altresì le modalità per adempiere all'obbligo normativo, cui l'Ente dovrà ottemperare.	Direzione	Obiettivo trasversale

AMBITO STRATEGICO		II	RISULTATI ATTESI						Note	Responsabile attuazione ¹	Collegamento con la Programmazione regionale 2025
			Obiettivo	Peso %	Indicatore	Val. Iniz.	Valore target 2025	Valore target 2026 – 2027			
Economica Finanziaria	Garantire l'equilibrio economico finanziario	7	Ottimizzare la sostenibilità organizzativa ed economica	15	Realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma	-	100%	-	L'obiettivo è finalizzato ad individuare gli interventi che potranno permettere un incremento di economicità della gestione dei servizi oltre che il rispetto delle previsioni 2025 per la salvaguardia dell'equilibrio economico. Con riferimento al primo indicatore si veda il crono ARDSU 6. I costi unitari medi 2025 sono "ufficializzati" in sede di Bilancio d'esercizio. L'indicatore pertanto sarà verificato a seguito della chiusura di Bilancio 2025	Area Ristorazione e Residenze/area Servizi agli studenti	Assegnazione risorse regionali
					Costo unitario medio pasto 2025/costo unitario medio pasto conto economico previsionale 2025 (budget)	-	<=100%	<=100 %			
					Costo unitario medio posto letto 2025/costo unitario medio posto letto conto economico previsionale 2025 (budget)	-	<=100%	<=100 %			

AMBITO STRATEGICO		II	RISULTATI ATTESI						Note	Responsabile attuazione ¹	Collegamento con la Programmazione regionale 2025
			Obiettivo	Peso %	Indicatore	Val. Iniz.	Valore target 2025	Valore target 2026 – 2027			
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)	3	Realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma	100% dato finale 2023	100%	100%	L'obiettivo contiene le misure organizzative da adottare, sia in tema di trasparenza che di anticorruzione. La verifica circa il conseguimento dell'obiettivo sarà validata dal Responsabile della prevenzione corruzione e trasparenza (RPCT) con riguardo al rispetto dell'effettuazione degli adempimenti, nonché al rispetto delle scadenze previste. Si veda il crono ARDSU 7	Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza (RPCT)	Obiettivo trasversale
		9	Avanzamento Agenda Digitale	9	Realizzazione degli interventi previsti secondo il cronoprogramma	-	100%	100%	L'obiettivo contiene le misure specifiche da attivare per l'avanzamento dell'Agenda Digitale ed il conseguente cronoprogramma utile per verificarne la realizzazione. La verifica circa il conseguimento dell'obiettivo sarà validata dal Direttore. Si veda il crono ARDSU 8	Direzione	DEFR - progetto n. 20

2.2.4 I cronoprogrammi per il 2025

CRONOPROGRAMMA 1						
RISULTATO ATTESO Garantire l'accesso ai benefici per i capaci e meritevoli privi di mezzi e realizzare per diffondere la conoscenza degli interventi dell'Azienda Valore target – entro il 31/12/2025						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Revisione delle modalità di partecipazione al bando borse di studio e alloggio al fine di facilitare la corretta ed esaustiva presentazione delle domande	Tasso di soddisfazione pari al 60% degli studenti che hanno presentato domanda superiore alla sufficienza	01/01/2025	31/12/2025	Area Interventi monetari e relazioni con il pubblico/Area Servizi Agli studenti	40,00%
2	Diffondere la conoscenza dell'Azienda	Incremento medio di almeno il 10% dei followers sui social aziendali	01/01/2025	31/12/2025	Area Interventi monetari e relazioni con il pubblico /Area Servizi Amministrativi	35,00%
3	Analizzare la possibile "Assegnazione a studenti anche non borsisti privi di mezzi di posti letto con caratteristiche non funzionali alle normali modalità di gestione dei posti letto per borsisti" (Delibera GRT n. 814 dell'08/07/2024)	Studio di fattibilità con conseguente bozza di bando in caso di analisi con esito positivo	01/01/2025	31/12/2025	Area Ristorazione e Residenze/Area servizi agli Studenti	25,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%



CRONOPROGRAMMA 3						
RISULTATO ATTESO Avanzamento "Piano Sicurezza Abitativa" - lavori di adeguamento normativa antincendio Valore target – entro il 31/12/2025						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Adeguamento normativa antincendio residenza universitaria Caponnetto	Riapertura residenza	01/01/2025	30/04/2025	Area gestione del patrimonio, servizi tecnici e informatici/Area Servizi tecnici e informatici	25,00%
2	Adeguamento normativa antincendio residenza universitaria Ater	Riapertura residenza	01/01/2025	31/03/2025	Area gestione del patrimonio, servizi tecnici e informatici/Area Servizi tecnici e informatici	15,00%
3	Adeguamento normativa antincendio residenza universitari Fascetti	Fine lavori	01/01/2025	31/07/2025	Area gestione del patrimonio, servizi tecnici e informatici/Area Servizi tecnici e informatici	15,00%
4	Adeguamento normativa antincendio residenza universitaria San Miniato Lotto I	Riapertura residenza	01/01/2025	31/03/2025	Area gestione del patrimonio, servizi tecnici e informatici/Area Servizi tecnici e informatici	10,00%
5	Adeguamento normativa antincendio residenza universitaria Rosellini	Indizione gara	01/01/2025	31/12/2025	Area gestione del patrimonio, servizi tecnici e informatici/Area Servizi tecnici e informatici	15,00%
6	Ottimizzare misure di videosorveglianza, controllo presenze e impianti telefonici	Documento contenente fabbisogno risorse di investimento, costi correnti e tempistiche per l'ottimizzazione delle misure di videosorveglianza, controllo presenze, ottimizzazione impianti telefonici su tutte le RRUU non gestite in PPP	01/01/2025	31/12/2025	Area gestione del patrimonio, servizi tecnici e informatici/Area Servizi tecnici e informatici	20,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

CRONOPROGRAMMA 4						
RISULTATO ATTESO Avanzamento “Piano Sicurezza Abitativa” -accertamenti della conformità, delle verifiche di vulnerabilità sismica Valore target – entro il 31/12/2025						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Elaborare il Piano di valutazione vulnerabilità sismica e conformità immobili non inseriti nell'Avviso per la gestione in PPP (Partenariato Pubblico Privato)	Documento contenente tempistiche e ipotesi costi per ogni struttura	01/01/2025	31/05/2025	Area gestione del patrimonio, servizi tecnici e informatici/Area Servizi tecnici e informatici	10,00%
2	Completamento Lavori residenza universitaria Fascetti per efficientamento energetico (Legge n. 338/2000)	Rispetto cronoprogramma finanziamenti e presentazione atti di rendicontazione	01/01/2025	31/12/2025	Area gestione del patrimonio, servizi tecnici e informatici/Area Servizi tecnici e informatici	25,00%
3	Ristrutturazione residenza universitaria Tolomei (Legge n. 338/2000)	Rispetto cronoprogramma finanziamenti e presentazione atti di rendicontazione	01/01/2025	31/12/2025	Area gestione del patrimonio, servizi tecnici e informatici/Area Servizi tecnici e informatici	20,00%
4	Adeguamento normativa antincendio residenza universitaria XXIV MAGGIO e valutazioni esiti vulnerabilità sismica	Verifica vulnerabilità sismica e documento contenente la stima dei costi per l'adeguamento	01/01/2025	31/12/2025	Area gestione del patrimonio, servizi tecnici e informatici/Area Servizi tecnici e informatici	30,00%
5	Completare indagine vulnerabilità sismica Mensa Martiri	Documento contenente gli esiti dell'indagine di vulnerabilità sismica	01/01/2025	31/12/2025	Area gestione del patrimonio, servizi tecnici e informatici/Area Servizi tecnici e informatici	15,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

CRONOPROGRAMMA 5						
RISULTATO ATTESO Ottimizzare la struttura organizzativa ed i sistemi di controllo <i>Valore target – entro il 31/12/2025</i>						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Sviluppare gli strumenti per la gestione del processo autorizzatorio della spesa integrata con il workflow passivo e la contabilità generale e sua integrazione con le procedure di controllo atti	Report sui risultati del periodo di prova in ambiente di test	01/01/2025	31/12/2025	Area Gestione Risorse economiche e finanziarie/Area servizi amministrativi	35,00%
2	Avanzamento processo integrazione certificazione ISO 9001 con la ISO 45001 "Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro"	Predisposizione procedura affidamento e del Manuale e delle procedure integrate	01/01/2025	31/12/2025	Direzione	25,00%
3	Incrementare le competenze digitali del personale aziendale	Conseguimento livello intermedio delle competenze da parte del 75% del personale	01/01/2025	31/12/2025	Direzione	10,00%
4	Analizzare le potenzialità degli strumenti di intelligenza artificiale per lo sviluppo degli strumenti di informazione e ottimizzazione delle funzionalità del Portale Studenti	Documento contenente analisi costi/benefici	01/01/2025	30/09/2025	Direttore	30,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

CRONOPROGRAMMA 6						
RISULTATO ATTESO Ottimizzare la sostenibilità organizzativa ed economica Valore target – entro il 31/12/2025						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Aggiornamento Piano di Razionalizzazione Immobiliare adottato nel 2023	Proposta di aggiornamento da presentare al Consiglio di Amministrazione (CdA)	01/01/2025	30/09/2025	Area gestione del patrimonio, servizi tecnici e informatici/Area Servizi tecnici e informatici	20,00%
2	Dismissioni conseguenti al Piano di Razionalizzazione Immobiliare disposte nel corso del 2024 e di quelle eventuali di cui alla fase 1	Perfezionamento documenti per l'avvio della procedure di vendita entro 60 gg. dalla ricezione dell'autorizzazione della GRT	01/01/2025	31/12/2025	Area gestione del patrimonio, servizi tecnici e informatici/Area Servizi tecnici e informatici	30,00%
3	Valutare le manifestazioni di interesse pervenute in risposta all'Avviso per il Partenariato Pubblico Privato (PPP - capital intensive) per gestione residenze DSU Toscana (strutture individuate e Avviso pubblicato nel corso del 2024)	Progetto approvato	01/04/2025	30/09/2025	Area Ristorazione e Residenze/area Servizi agli studenti	20,00%
4	Valutare l'opportunità di inserire all'interno del Progetto PPP di cui alla fase 1 i lavori di ammodernamento della mensa, bar pizzeria presso la RU Calamandrei	Documento di analisi per eventuale inserimento nel progetto	01/01/2025	30/09/2025	Area Ristorazione e Residenze/area Servizi agli studenti	10,00%
5	Efficientare i controlli relativi ai requisiti economici e/o patrimoniali studenti	Completare il 75% dei controlli (sul 35% degli idonei e beneficiari della borsa di studio e/o del posto alloggio)	01/01/2025	30/06/2025	Area Interventi monetari e relazioni con il pubblico/Area Servizi agli studenti	20,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

CRONOPROGRAMMA 7						
RISULTATO ATTESO 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) - Valore target – entro il 31/12/2025						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Verifica a campione di 30 borse di studio concesse (10 Firenze, 10 Pisa, 10 Siena), già soggette ad accertamento, al fine di verificare la corretta attribuzione della borsa. Verifica di secondo livello svolta alla presenza di un soggetto esterno all'Area Interventi Monetari e Relazione (Misura Audit interno)	Controllo corretto 30/30= 100%; Controllo corretto 29-28/30= 90%; Controllo corretto 27-26/30= 80%; Controllo corretto livello 25-24/30= 70%; Controllo corretto livello =< 23/30= 0%	01/01/2025	31/12/2025	Area Interventi monetari e relazioni con il pubblico/Area Servizi Agli studenti	25,00%
2	Verifiche e ispezioni nelle mense a gestione indiretta al fine di verificare la conformità tra quanto contrattualizzato e quanto erogato dai fornitori. (Misura Audit interno)	Controlli con almeno 2 dipendenti abbinati secondo rotazione (coinvolgimento di almeno 20 soggetti diversi). Rispetto alle verifiche del 2023 devono ruotare, con almeno 1 membro, il 70% delle coppie che hanno svolto i controlli presso la medesima struttura. Almeno 1 verifica in ogni struttura nel corso dell'anno (verifica dal registro dei sopralluoghi)	01/01/2025	31/12/2025	Area Ristorazione e Residenze/area Servizi agli studenti	25,00%
3	Pubblicazione aggiornata delle informazioni, dei dati e documenti nelle sezioni di "Amministrazione Trasparente" individuate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) con propria deliberazione con oggetto "Attestazioni OIV, o strutture con funzioni analoghe, sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione"	Attestazione rilasciata senza rilievi dall'Organismo Indipendente di Valutazione ai sensi della Delibera ANAC	01/01/2025	31/12/2025	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza/Direzione	25,00%
4	Pubblicazione di tutti i contratti di lavori, servizi e forniture stipulati dall'azienda per importi superiori e inferiori ad 1 milione di euro in Amministrazione Trasparente (misura specifica Piano Integrato di Attività e Organizzazione)	Pubblicazione del 100% dei contratti stipulati dall'azienda dal 01/01/2025 al 30/11/2025	01/01/2025	31/12/2025	Area Affari Legali/area servizi amministrativi	25,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

CRONOPROGRAMMA 8						
RISULTATO ATTESO Avanzamento agenda digitale Valore target – entro il 31/12/2025						
Nr. fase	Descrizione fase	Output	Inizio previsto	Fine prevista	Struttura Responsabile	Peso %
1	Aggiungere dataset al Portale Open Data Aziendale	Presenza di almeno 30 dataset	01/01/2025	31/12/2025	Direzione	25,00%
2	Attivare l'interoperabilità tra il programma per la gestione del protocollo aziendale e la piattaforma SEND	Attivazione della interoperabilità	01/01/2025	31/12/2025	Direzione	25,00%
3	Applicazione MY DSU	App funzionante	01/01/2025	31/03/2025	Area gestione del patrimonio, servizi tecnici e informatici/Area Servizi tecnici e informatici	25,00%
4	POS casse mensa DSU	Attivazione POS	01/01/2025	31/05/2025	Area gestione del patrimonio, servizi tecnici e informatici/Area Servizi tecnici e informatici	25,00%
Peso complessivo delle fasi (100%)						100,00%

2.3 Azioni positive

2.3.1 Il ruolo del Comitato Unico di Garanzia

Il Piano delle Azioni Positive (PAP), parte integrante e sostanziale del PIAO, rappresenta uno strumento essenziale per garantire le pari opportunità sul luogo di lavoro, contrastare le discriminazioni e promuovere l'occupazione femminile, in attuazione della normativa nazionale ed europea. In particolare, secondo quanto introdotto nell'ordinamento italiano dalla legge 10 aprile 1991, n. 125, il fine ultimo è quello di favorire l'occupazione femminile e di realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro, anche mediante l'adozione di misure, denominate "azioni positive" al fine di rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità. Il Comitato Unico di Garanzia (CUG), svolge un ruolo fondamentale all'interno delle amministrazioni e di altre organizzazioni nel promuovere il rispetto dei diritti, l'uguaglianza e il benessere lavorativo. Le sue funzioni si articolano in diverse aree di intervento, tutte finalizzate a migliorare l'ambiente di lavoro e a garantire pari opportunità per tutti i dipendenti, senza distinzione di genere, età, disabilità, origine etnica, orientamento sessuale o altre caratteristiche personali.

In primo luogo, il CUG opera per prevenire e contrastare ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta, che potrebbe manifestarsi nell'accesso al lavoro, nelle condizioni di impiego o nello sviluppo della carriera. Si impegna a promuovere una cultura inclusiva che valorizzi le diversità e riconosca il contributo unico di ciascun lavoratore.

Un altro compito essenziale è quello di combattere fenomeni di mobbing, molestie sessuali e comportamenti lesivi della dignità delle persone sul luogo di lavoro. Il CUG lavora per creare un ambiente sicuro e rispettoso, dove ogni dipendente possa esprimere il proprio potenziale senza timore di subire vessazioni o pressioni indebite.

Il Comitato ha anche una funzione consultiva e propositiva nei confronti dell'amministrazione, contribuendo all'elaborazione di piani di azione volti a favorire la conciliazione tra vita lavorativa e familiare, a migliorare il benessere organizzativo e a promuovere la salute psicofisica dei lavoratori. Questo può includere la definizione di politiche di flessibilità oraria, lo sviluppo di programmi di formazione e sensibilizzazione su temi come l'uguaglianza di genere e l'inclusione, o la promozione di iniziative per ridurre lo stress e il burnout.

Inoltre, il CUG monitora costantemente l'applicazione dei principi di pari opportunità e non discriminazione, svolgendo un'attività di analisi dei dati relativi alla composizione del personale e alle dinamiche interne, per individuare eventuali criticità e proporre interventi correttivi. Questo lavoro di monitoraggio è spesso accompagnato dalla redazione di rapporti e documenti che illustrano lo stato dell'organizzazione rispetto agli obiettivi di equità e inclusione.

Infine, il CUG collabora con altri organi e istituzioni, sia all'interno che all'esterno dell'amministrazione, per favorire lo scambio di buone pratiche e ampliare l'impatto delle proprie iniziative. La sua azione non si limita alla risoluzione di problemi specifici, ma mira a costruire una cultura organizzativa sostenibile, basata sul rispetto reciproco, sulla partecipazione attiva e sulla valorizzazione delle persone.

Nelle pagine seguenti, trovano spazio i dati statistici elaborati secondo il format del Dipartimento della Funzione Pubblica.

2.3.2 Dati statistici

TABELLA 1.1. – RIPARTIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE ED ETA' NEI LIVELLI DI INQUADRAMENTO

Classi età Inquadramento	Uomini					Totale Uomini		Donne					Totale Donne		Totale Complessivo	
PERSONALE AZIENDALE	≤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				
Area degli operatori esperti	5	7	16	27	3	58	50,43%	2	4	22	55	34	117	58,50%	175	55,56%
Area degli istruttori	-	-	15	16	7	38	33,04%	-	2	5	15	9	31	15,50%	69	21,90%
Area dei funzionari + EQ	-	-	8	7	2	17	14,78%	1	1	15	26	8	51	25,50%	68	21,59%
Dirigenti	-	-	1	1	-	2	1,74%	-	-	-	1	-	1	0,50%	3	0,95%
Totale personale	5	7	40	51	12	115	100,00%	3	7	42	97	51	200	100,00%	315	100,00%
% sul personale diviso per sesso	4,35%	6,09%	34,78%	44,35%	10,43%	100,00%		1,50%	3,50%	21,00%	48,50%	25,50%	100,00%			
% sul personale complessivo	1,59%	2,22%	12,70%	16,19%	3,81%	36,51%		0,95%	2,22%	13,33%	30,79%	16,19%	63,49%			
ORGANI AZIENDALI	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Totale Uomini		≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Totale Donne	Totale Complessivo		
Membri CdA²	1	1	1	1	1	5		1	1	-	-	1	3	8		
Collegio dei Revisori	-	-	-	-	3	3		-	-	-	-	-	-	3		
Totale Organi	1	1	1	1	4	8		1	1	-	-	1	3	11		
% sui componenti divisi per sesso	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	50,00%	100,00%		33,33%	33,33%	-	-	33,33%	100,00%			
% sui componenti complessivi	9,09%	9,09%	9,09%	9,09%	36,36%	72,73%		9,09%	9,09%	-	-	9,09%	27,27%			

² Al 31 dicembre 2024 risultava da eleggere il/la Presidente/ssa del CTS di Siena

TABELLA 1.2 – RIPARTIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE, ETA' E TIPO DI PRESENZA

	Uomini								Donne								Totale Complessivo	
Classi età	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Totale	Totale % ³	% di genere ⁴	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Totale	Totale % ⁵	% di genere ⁶		
Tipo Presenza																		
Tempo Pieno	4	6	37	49	11	107	38,08%	93,04%	3	6	36	82	47	174	61,92%	87,00%	281	89,21%
Part Time >50%	1	-	2	1	1	5	20,00%	4,35%	-	1	5	10	4	20	80,00%	10,00%	25	7,94%
Part Time ≤50%	-	1	1	1	-	3	33,33%	2,61%	-	-	1	5	-	6	66,67%	3,00%	9	2,86%
Totale	5	7	40	51	12	115			3	7	42	97	51	200			315	100,00%
Totale %	1,58%	2,22%	12,70%	16,19%	3,81%	36,51%			0,95%	2,22%	13,33%	30,79%	16,19%	63,49%				

³ La percentuale è calcolata sul totale di riga degli uomini e delle donne per tipo di presenza

⁴ La percentuale del tipo di presenza è calcolata sul totale degli uomini

⁵ La percentuale è calcolata sul totale di riga degli uomini e delle donne per tipo di presenza

⁶ La percentuale del tipo di presenza è calcolata sul totale delle donne

TABELLA 1.3 - POSIZIONI DI RESPONSABILITA' REMUNERATE NON DIRIGENZIALI, RIPARTITE PER GENERE

	UOMINI		DONNE		Totale Complessivo	
Tipo Posizione di responsabilità	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Incarichi di Elevata Qualificazione	8	36,36%	14	63,64%	22	34,37%
Particolari responsabilità	20	47,62%	22	52,38%	42	65,63%
Totale	28	43,75%	36	56,25%	64	100,00%
<i>Totale personale non dirigenziale</i>	<i>113</i>	<i>36,22%</i>	<i>199</i>	<i>63,78%</i>	<i>312</i>	<i>100,00%</i>
% sul personale non dirigenziale		24,77%		18,09%		7,05%

TABELLA 1.4 - ANZIANITA' NEI PROFILI E LIVELLI NON DIRIGENZIALI, RIPARTITE PER ETÀ E PER GENERE

	UOMINI								DONNE								Totale Complessivo	
Classi età	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Totale	Totale % ⁷	% di genere ⁸	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Totale	Totale % ⁹	% di genere ¹⁰		
Permanenza nel livello economico																		
< a 3 anni	4	4	13	21	3	45	35,16%	39,82%	3	4	18	41	17	83	64,84%	41,71%	128	41,03%
Tra 3 e 5 anni	-	-	6	5	2	13	59,09%	11,50%	-	-	3	4	2	9	40,91%	4,52%	22	7,05%
Tra 5 e 10 anni	1	3	18	20	7	49	32,89%	43,36%	-	3	19	47	31	100	67,11%	50,25%	149	47,76%
> 10 anni	-	-	2	4	-	6	46,15%	5,31%	-	-	2	4	1	7	53,85%	3,52%	13	4,17%
Totale	5	7	39	50	12	113			3	7	42	96	51	199			312	100,00%
Totale %	1,60%	2,24%	12,50%	16,03%	3,85%	36,22%			0,96%	2,24%	13,46%	30,77%	16,35%	100,00%				

⁷ La percentuale è calcolata sul totale di riga degli uomini e delle donne per tipo di presenza

⁸ La percentuale del tipo di presenza è calcolata sul totale degli uomini

⁹ La percentuale è calcolata sul totale di riga degli uomini e delle donne per tipo di presenza

¹⁰ La percentuale del tipo di presenza è calcolata sul totale delle donne

TABELLA 1.5 - DIVARIO ECONOMICO, MEDIA DELLE RETRIBUZIONI OMNICOOMPRESIVE PER IL PERSONALE A TEMPO PIENO, SUDDIVISE PER GENERE NEI LIVELLI DI INQUADRAMENTO

Inquadramento	UOMINI	DONNE	Divario economico per inquadramento	
	Retribuzione netta media	Retribuzione netta media	Divario economico	Divario economico %
Area degli operatori esperti	26.557,97	26.939,72	-381,75	-1,42%
Area degli istruttori	29.218,51	28.110,00	1.108,51	3,94%
Area dei funzionari + EQ	40.199,10	36.495,65	3.703,45	10,15%
Dirigenti	108.491,74	85.138,67	23.353,07	27,43%

TABELLA 1.6- PERSONALE DIRIGENZIALE SUDDIVISO PER LIVELLO E TITOLO DI STUDIO

Titolo di studio	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Laurea magistrale (o Laurea V.O.)	2	100%	1	100%	3	100%
Totale personale dirigenziale	2	100%	1	100%	3	100%

TABELLA 1.7 –PERSONALE NON DIRIGENZIALE SUDDIVISO PER LIVELLO E TITOLO DI STUDIO ¹¹

Inquadramento	Titolo di studio	UOMINI		DONNE		Totale Complessivo	
		Valori assoluti	% ¹²	Valori assoluti	% ¹³	Valori assoluti	% ¹⁴
Area degli operatori esperti	Inferiore al diploma di scuola superiore	19	25,33%	56	74,67%	75	24,04%
	Diploma di scuola superiore	38	43,18%	50	56,82%	88	28,21%
	Laurea triennale	-	-	2	100,00%	2	0,64%
	Laurea magistrale (o laurea V.O.)	1	10,00%	9	90,00%	10	3,21%
Area degli istruttori	Inferiore al diploma di scuola superiore	8	80,00%	2	20,00%	10	3,21%
	Diploma di scuola superiore	26	61,90%	16	38,10%	42	13,46%
	Laurea triennale	-	-	1	100,00%	1	0,32%
	Laurea magistrale (o laurea V.O.)	3	20,00%	12	80,00%	15	4,81%
	Master II livello	1	100,00%	-	-	1	0,32%
Area dei funzionari + EQ	Diploma di scuola superiore	4	17,39%	19	82,61%	23	7,37%
	Laurea triennale	-	-	2	100,00%	2	0,64%
	Laurea magistrale (o laurea V.O.)	12	32,43%	25	67,57%	37	11,86%
	Master II livello	1	25,00%	3	75,00%	4	1,28%
	Dottorato di ricerca	-	-	2	100,00%	2	0,64%
Totale personale non dirigenziale		113		199		312	

¹¹ Livello più elevato conseguito: ad esempio, qualora un dipendente abbia conseguito una laurea V.O. ed un master di 1° livello si considera la laurea V.O. in quanto appartenente al secondo livello di studi

¹² La percentuale è calcolata sul totale di riga (singolo inquadramento)

¹³ La percentuale è calcolata sul totale di riga (singolo inquadramento)

¹⁴ La percentuale è calcolata sul totale del personale inserito

TABELLA 1.8 - COMPOSIZIONE DI GENERE DELLE COMMISSIONI DI CONCORSO (COMMISSARI INTERNI)

Tipo di Commissione	UOMINI		DONNE		Totale Complessivo		Presidente (D/U)
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	
Prov. 1/24 - AVVISO DI INTERPELLO, PER TITOLI E COLLOQUIO, RISERVATO ESCLUSIVAMENTE A DIPENDENTI A TEMPO INDETERMINATO DELL'ARDSU, CON CONTRATTO A TEMPO PARZIALE ED ANZIANITÀ DI SERVIZIO PARI O SUPERIORE A TRE ANNI, ASCRITTI ALL'AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI E PROFILO PROFESSIONALE "ADDETTO ALLA CUCINA, ALLA DISTRIBUZIONE, AL MAGAZZINO", PER MANIFESTAZIONE DI INTERESSE A TRASFORMARE A TEMPO PIENO IL CONTRATTO INDIVIDUALE DI LAVORO E CONTESTUALE ASSEGNAZIONE AL SERVIZIO RISTORAZIONE CON SEDE IN PISA PER N. 4 UNITÀ	-	-	3	100,00%	3	100%	D
Det. 84/24 – PROCEDIMENTO PER LA COPERTURA DI N. 2 POSTI DI OPERATORE ESPERTO – PROFILO PROFESSIONALE "ADDETTO ALLA CUCINA, ALLA DISTRIBUZIONE E AL MAGAZZINO", TEMPO PIENO INDETERMINATO, DA DESTINARE AL SERVIZIO RISTORAZIONE DELLA SEDE DI FIRENZE, RISERVATO ESCLUSIVAMENTE ALLE CATEGORIE DI CUI ALL'ART. 18 COMMA 2 DELLA LEGGE 8 MARZO 1999 N. 68, MEDIANTE AVVIAMENTO A SELEZIONE ATTRAVERSO ARTI TOSCANA SETTORE SERVIZI PER IL LAVORO DI FIRENZE E PRATO COLLOCAMENTO MIRATO DI FIRENZE	2	66,67%	1	33,33%	3	100%	U
Det. 159/24 - AVVISO PUBBLICO PER L'EVENTUALE COPERTURA MEDIANTE MOBILITA' VOLONTARIA AI SENSI DELL'ART. 30 DEL D.LGS. 30 MARZO 2001, N. 165, DI UN POSTO DI "FUNZIONARIO TECNICO" - CON SEDE DI LAVORO IN PISA	1	33,33%	2	66,67%	3	100%	U

Tipo di Commissione	UOMINI		DONNE		Totale Complessivo		Presidente (D/U)
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	
Det. 786/24 - PROCEDIMENTO PER LA COPERTURA DI N. 1 UNITA' DI PERSONALE, A TEMPO PIENO E INDETERMINATO 36 ORE SETTIMANALI, AREA DEGLI "OPERATORI ESPERTI" CON IL PROFILO PROFESSIONALE DI "ADDETTO ALLA CUCINA, ALLA DISTRIBUZIONE E AL MAGAZZINO" SEDE DI PISA - RISERVATO ALLE CATEGORIE PROTETTE DI CUI ALL'ART. 18 COMMA 2 DELLA LEGGE 68/99 - MEDIANTE AVVIAMENTO A SELEZIONE	2	66,67%	1	33,33%	3	100%	U
Totale personale	5	41,67%	7	58,33%	12	100,00%	1D / 3U
<i>% sul personale complessivo</i>		4,30%		5,96%		10,26%	

TABELLA 1.9 – FRUIZIONE DELLE MISURE DI CONCILIAZIONE PER GENERE ED ETÀ

	UOMINI								DONNE								Totale Complessivo	
Classi età	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Totale	Totale % ¹⁵	% di genere ¹⁶	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Totale	Totale % ¹⁷	% di genere ¹⁸		
Tipo Misura conciliazione																		
Personale che fruisce di part time a richiesta (verticale)	-	-	1	1	-	2	28,57%	7,69%	-	-	1	4	-	5	71,43%	4,90%	7	5,47%
Personale che fruisce di part time a richiesta (orizzontale)	1	-	1	-	1	3	27,27%	11,54%	-	-	3	4	1	8	72,73%	7,84%	11	8,59%
Personale che fruisce di lavoro da remoto	-	-	2	-	1	3	37,50%	11,54%	-	-	2	2	1	5	62,50%	4,90%	8	6,25%
Personale che fruisce del lavoro agile	-	-	4	7	-	11	15,71%	42,31%	-	2	18	28	11	59	84,29%	57,84%	70	54,69%
Personale che fruisce di orari flessibili	-	1	2	3	1	7	21,87%	26,92%	-	2	4	18	1	25	78,13%	24,51%	32	25,00%
Totale	1	1	10	11	3	26			-	4	28	56	14	102			128	100,00%
Totale %	0,78%	0,78%	7,81%	8,59%	2,34%	20,31%			-	3,12%	21,87%	43,75%	10,94%	79,69%				

¹⁵ La percentuale è calcolata sul totale di riga degli uomini e delle donne per tipo di misura di conciliazione

¹⁶ La percentuale del tipo di presenza è calcolata sul totale degli uomini

¹⁷ La percentuale è calcolata sul totale di riga degli uomini e delle donne per tipo di conciliazione

¹⁸ La percentuale del tipo di presenza è calcolata sul totale delle donne

TABELLA 1.10 – FRUIZIONE DEI CONGEDI PARENTALI E PERMESSI L.104/1992 PER GENERE

Tipologia di permesso	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	Valori assoluti	% ¹⁹	Valori assoluti	% ²⁰	Valori assoluti	% ²¹
Numero permessi giornalieri L.104/1992 fruiti	305	36,31%	535	63,69%	840	30,08%
Numero permessi orari L.104/1992 (n.ore) fruiti	992	60,19%	656	39,81%	1.648	59,00%
Numero permessi giornalieri per congedi parentali fruiti	95	40,60%	139	59,40%	234	8,38%
Numero permessi orari (n.ore) per congedi parentali fruiti	-	-	71	100,00%	71	2,54%
Totale permessi	1.392	49,84%	1.401	50,16%	2.793	100,00%

¹⁹ La percentuale è calcolata sul totale di riga (singola tipologia di permesso)

²⁰ La percentuale è calcolata sul totale di riga (singola tipologia di permesso)

²¹ La percentuale è calcolata sul totale del personale inserito

TABELLA 1.11 - FRUIZIONE DELLA FORMAZIONE SUDDIVISO PER GENERE, LIVELLO ED ETÀ' (NUMERO ORE DI FORMAZIONE)

	UOMINI								DONNE								Totale	
Classi età	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Totale	Totale % ²²	% di genere ²³	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Totale	Totale % ²⁴	% di genere ²⁵		
Tipo Formazione																		
Obbligatoria (Sicurezza, Pronto Soccorso, HACCP)	104	86	283	324	40	837,00	40,63%	35,20%	61	69	274	539	280	1.223,00	59,37%	30,00%	2.060,00	31,92%
Syllabus (transizione digitale, transizione ecologica, transizione amministrativa)	27	45	93	133	25	323,00	27,14%	13,58%	-	9	206	401	251	867,00	72,86%	21,27%	1.190,00	18,44%
Risorse umane e tematiche CUG	20	24	172	196	50	462,00	34,20%	19,43%	12	38,5	180	406,5	252	889,00	65,80%	21,81%	1.351,00	20,93%
Privacy, trasparenza e anticorruzione	26	22	106	103	18	275,00	36,38%	11,56%	15	24	109	197	136	481,00	63,62%	11,80%	756,00	11,71%
Aggiornamento professionale	-	-	292	98,5	15,5	406,00	83,88%	17,07%	-	2	225	91	29,5	347,50	46,12%	8,52%	753,50	11,67%
Lingue straniere	-	4	29	36	6	75,00	21,80%	3,15%	-	6	68	120	75	269,00	78,20%	6,60%	344,00	5,32%
Totale ore	177,00	181,00	975,00	890,50	154,50	2.378,00			88,00	148,50	1.062,00	1.754,50	1.023,50	4.076,50			6.454,50	100,00%
Totale ore %	2,74%	2,80%	15,11%	13,80%	2,39%	36,8			1,36%	2,30%	16,45%	27,18%	15,86%	63,16%				

²² La percentuale è calcolata sul totale di riga degli uomini e delle donne per tipo di formazione

²³ La percentuale del tipo di presenza è calcolata sul totale degli uomini

²⁴ La percentuale è calcolata sul totale di riga degli uomini e delle donne per tipo di formazione

²⁵ La percentuale del tipo di presenza è calcolata sul totale delle donne

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 pregresse 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 nelle edizioni successive del PIAO.

Come si evince dai dati sopra riportati, la maggior parte del personale aziendale è ricompreso nella fascia di età da 51 a 60 anni (46,98%). L'età media dei dipendenti aziendali è pari a **53,08** (poco superiore al valore registrato nell'anno precedente: 53,00).

La fascia di età ≤ 30 , nonostante le assunzioni effettuate nel corso del 2024, rimane quella meno popolata (complessivamente il 2,54%).

Prevalgono le **donne**, pari al 63,49% del totale dei dipendenti. Mentre per gli organi istituzionali, la componente femminile si ferma al 27,27%.

La quasi totalità del personale ha un contratto full-time (89,21%). Il restante 10,79% ha un contratto di lavoro a tempo parziale (in misura maggiore appannaggio delle donne).

Su 22 incarichi di elevata qualificazione, 14 sono stati affidati a dipendenti di sesso femminile. Tale dato deve però essere contestualizzato sulla popolazione aziendale. 22 invece le posizioni di particolare responsabilità affidate alle colleghe rispetto alle 20 degli uomini. Nel complesso il 56,25% delle posizioni di responsabilità remunerate (escludendo il personale dirigenziale) è attribuito alle donne.

Appare più equilibrato il divario circa l'anzianità nei profili economici. Nel dicembre 2024 sono stati attribuiti differenziali stipendiali secondo un'apposita graduatoria che teneva conto sia dell'anzianità nel profilo che delle valutazioni circa la prestazione individuale del singolo dipendente. Tenendo conto di quest'ultima attribuzione (che ha effetto retroattivo dal 1/1/2024) risulta che il 60,17% degli uomini ha una permanenza nel profilo economico $\geq$ a 3 anni, rispetto al 58,29% delle donne.

Se si escludono gli operatori esperti, dove il divario economico è minimo ed è a favore delle donne, man mano che si procede verso le categorie giuridiche più alte, l'incremento del divario fra i due sessi si fa più elevato, fino a raggiungere il 27,43% nel caso della dirigenza.

Per quanto concerne i titoli di studio si osserva che il 23,72% di tutto il personale dipendente non dirigenziale sia in possesso di un titolo di studio universitario: le donne laureate (o in possesso di titolo di studio superiore, compreso il dottorato di ricerca) sono il 28,14%; gli uomini, il 15,93%. Numericamente rilevanti, indipendentemente dal sesso, i dipendenti in possesso di un titolo di studio inferiore al diploma superiore (27,24%).

Sostanzialmente equilibrata la composizione delle commissioni di concorso, sebbene si rilevi una preponderante attribuzione ad un dipendente di sesso maschile del ruolo di Presidente.

Appare in linea con gli anni precedenti il maggiore utilizzo delle misure di conciliazione da parte delle colleghe. Ma il dato va comunque ricondotto all'ammontare complessivo del personale per genere.

Il numero di permessi (L. 104, congedi parentali) risulta sostanzialmente equilibrato tra i due sessi.

Per concludere, le ore di formazione erogate nel 2024 sono in crescita rispetto allo scorso anno: il 78,2% delle ore si riferiscono a personale di sesso femminile (era il 69,32% nel 2023).

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 2025-2027, ottenendo il parere positivo della Consigliera Regionale di Parità:

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

Destinatari: tutti i dipendenti dell'Azienda

Obiettivi: promuovere il lavoro agile ed il lavoro da remoto come opportunità di crescita della cultura organizzativa; sviluppare la collaborazione in relazione alle tematiche della conciliazione dei tempi di vita/lavoro.

Descrizione dell'azione:

- Sistema di monitoraggio:
 - Rilevare i risultati e produrre un documento di analisi
 - Adeguare gli strumenti di rilevazione in riferimento ai risultati delle esperienze
- Prevedere un incremento a 2 giorni e/o una riorganizzazione del sistema ampliando l'accesso a servizi ad oggi esclusi, valutando anche una possibile rotazione tra i dipendenti dello stesso servizio o altra modalità attuativa.

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:

- Verifica, attraverso apposito studio, dell'esistenza di barriere architettoniche in tutte le strutture di pertinenza 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;
- Nomina e coinvolgimento della figura del Disability Manager.

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:

- Informazione sugli organismi di supporto: Sportello di Ascolto Psicologico, Comitato Unico di Garanzia, Consigliere di Fiducia e Consigliera Regionale di Parità;
- Estensione ai dipendenti aziendali delle iniziative culturali, ricreative, artistiche, già previste per l'utenza studentesca promosse dall'Azienda
- Studio sulla fattibilità di una convenzione di tutela sanitaria rivolta a tutto il personale;
- Studio sulla fattibilità di una convenzione per il trasporto pubblico rivolto ai dipendenti aziendali interessati

Attori: Dirigenti, dipendenti, Servizio aziendali coinvolti

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 e altri CUG

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:

- Pubblicazione sul sito Internet aziendale di una pagina dedicata al CUG;
- Organizzazione di Open day sul ruolo e funzioni del CUG per informare i dipendenti;
- Progettazione di eventi su promozione del CUG, come ad esempio incontri con autori o associazioni o Enti appositi sui principi di pari opportunità e sul contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica;
- Sviluppo del progetto della rete dei CUG;

Attori: CUG, Dirigenti, Servizio aziendali coinvolti

AZIONE PAP05: BUONE PRATICHE: 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" e personale "junior" di nuova assunzione e personale di recente mobilità/assegnazione).

Descrizione dell'azione:

- 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;
- Valorizzazione delle conoscenze ed esperienze acquisite: mantenimento e sviluppo di attività di formazione, promozione di strumenti e procedure a tutela della conoscenza ecc.;
- Sostegno alle trasformazioni organizzative per un migliore inserimento del dipendente nella mutata realtà promuovendo corrette dinamiche relazionali;
- Coinvolgimento dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative nella formazione su tematiche del benessere aziendale;

Attori: Comitato Unico di Garanzia, Servizi aziendali coinvolti, Medico Competente.

2.3.5 Monitoraggio anno 2024

(a cura del Comitato Unico di Garanzia)

In seguito all'analisi degli obiettivi individuati e delle proposte delle Azioni Positive proposte dal Comitato Unico di Garanzia all'interno del PIAO per il triennio 2024-2026 evidenziato nel punto 2.3.4, si riporta quanto segue, indicando per ogni Azione Positiva presentata, progetti e iniziative atte al loro sviluppo chiarendo che molte azioni proposte possono svilupparsi effettivamente

soltanto in un arco temporale di medio-lungo periodo.

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

Nell'anno di riferimento sono stati sottoscritti dai dipendenti di alcuni Servizi classificabili come 'smartabili' accordi individuali di lavoro agile in conformità alle disposizioni del Disciplinare approvato con Provvedimento del Direttore n. 4/23 del 18 gennaio 2023 ai sensi dell'art. 19 – 21 della legge 22 maggio 2017, n. 81.

Le attività in modalità agile sono state svolte nel rispetto degli obiettivi e delle attività contenute nei piani di lavoro dei dipendenti, ovvero secondo gli obiettivi riferiti a particolari progettualità, relativi all'attività svolta da remoto e comunque coerenti con i piani di lavoro stabiliti ed assegnati.

Sono stati integrati e realizzati i cosiddetti 3 pilastri dello smart working:

- flessibilità luoghi e tempi di lavoro previa specifica di tali aspetti negli accordi individuali sottoscritti;
- uso di tecnologie digitali;
- nuova strategia organizzativa e gestionale dei compiti affidati

Con Informativa n. 2/2024 è stata data possibilità ai dipendenti di esprimere preferenze per partecipare a corsi di formazione promossi dall'INPS (con la collaborazione degli Atenei) attraverso il programma Valore PA, tra cui sono previste nell'ambito delle macro-aree attivate per la Regione Toscana le seguenti aree di formazione:

- Lavoro in gruppo e sviluppo delle capacità di comunicare e utilizzare gli strumenti digitali che favoriscano la condivisione del lavoro anche a distanza - Gestione delle relazioni e dei conflitti (primo livello);
- Linee Guida Funzione Pubblica per il lavoro agile: i requisiti obbligatori dei lavoratori, gli obblighi dei responsabili, i lavoratori fragili, gli accordi individuali (primo livello).

Illustrata tale situazione ad oggi in essere e riconosciuta la volontà aziendale di incentivare tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in linea con una cultura gestionale di respiro europeo orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, orientata ad un incremento di produttività e al miglioramento dei servizi offerti, si ritiene che sussistano i presupposti per l'estensione di tale modalità ad altri Settori/Servizi aziendali caratterizzati da requisiti tecnici - organizzativi che consentano lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile e ove sono limitate le mansioni non remotizzabili o attività di front office.

Per valorizzare i principi di flessibilità e volontarietà si ritiene opportuno valutare l'estensione del numero dei giorni di lavoro agile (attualmente un giorno alla settimana precisamente nella giornata del venerdì) eventualmente prevedendo un quantitativo massimo mensile di giorni di lavoro agile.

Potrebbe essere data questa possibilità in via prioritaria ad alcune categorie di lavoratori o in presenza di particolari condizioni di rischio per il valore del work-life balance, ad esempio:

- lavoratori/lavoratrici con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'art. 3, c. 3, della legge 5

febbraio 1992, n. 104;

- lavoratrici in stato di gravidanza;
- particolari condizioni di salute del dipendente e dei componenti del nucleo familiare di questi;
- presenza nel medesimo nucleo familiare di figli minori di 14 anni;
- distanza tra la zona di residenza o di domicilio e la sede di lavoro.

AZIONE PAP02: INCLUSIONE LAVORATIVA

Erogato un corso di formazione rivolto a tutti i dipendenti, uno dei quali obbligatorio per un totale di 4 ore, su “LA PROMOZIONE DELLA PARITÀ E DELLE PARI OPPORTUNITÀ NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE” tenuto in presenza dalla professionista Avv. Chiara Mazzeo, Familiarista, Mediatrice Familiare e Consigliera di Parità della Provincia di Pistoia.

AZIONE PAP03: IL BENESSERE ORGANIZZATIVO: PROMOZIONE E SVILUPPO

1 – Promozione dello Sportello Psicologico di Ascolto gratuito per i dipendenti.

Con Determinazione n. 381/24 del 12/06/2024 è stato affidato, il “Servizio di sportello di ascolto a favore dei dipendenti e degli studenti alloggiati nelle Residenze Universitarie dell’Azienda” alla società L.O.V., che già aveva svolto il servizio nel corso dell'anno 2023/2024.

Nel report ad oggi dell'utilizzo di questo servizio da parte dei dipendenti dell'Azienda (a partire quindi da giugno 2024) risulta quanto segue:

- utilizzatori: 7
- richieste di assistenza: 4
- sedute singole di sportello: 11

Percorsi di approfondimento attivati: 3, da 3 sedute ciascuno (8 sedute concluse, 1 seduta ancora da completare)

Le tematiche affrontate sono meglio descritte nel documento.

Nella settimana dal 20 al 24 gennaio 2025 saranno previsti 3 incontri informativi (uno per ogni sede dell'Azienda) tenuti dalla società LOV e rivolti al personale al fine di illustrare le caratteristiche del servizio e le modalità di fruizione.

2 – Possibilità di iscrizione ai vari percorsi formativi Syllabus come ad esempio quello su “LA CULTURA DEL RISPETTO” e su “PRINCIPI E VALORI DELLA PA”

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

- 1- Formazione interna dei membri del CUG dal titolo: *“DIVERSITY MANAGEMENT E DIFFERENZE DI GENERE NELLA PA: RUOLO DEI CUG”* svoltosi nei giorni 2, 3, 4, 9, 10 dicembre 2024 promosso dalla Scuola Nazionale della Pubblica Amministrazione in modalità webinar
- 2- In corso d'opera: Elaborazione di un documento di presentazione sul ruolo del CUG e sui componenti da pubblicare sul sito internet aziendale
- 3- Progettazione costitutiva della Rete dei CUG - Contatti intercorsi con Comitato Esecutivo ANDISU
- Approvazione proposta della Rete dei CUG: avvio della 1a fase del progetto ovvero intervista a tutti i CUG con questionario da trasmettere agli enti associati per stabilire in primis qual è lo stato di attuazione del CUG nelle varie Amministrazioni al fine di comprendere la situazione generale ed il lavoro effettivo da fare per attuare la Rete dei CUG

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

Nel corso dell'anno in oggetto ci sono state 10 cessazioni di personale e 19 nuove assunzioni, un numero cospicuo considerato il blocco del turn over degli anni passati.

La formazione dei nuovi assunti è stata lasciata alla disponibilità dei colleghi del servizio i quali hanno provveduto, ove necessario, al passaggio delle informazioni. Questa pratica andrebbe incentivata e meglio organizzata nel corso dei prossimi anni.

L'età media “alta” nel nostro ente causa l'incremento di problemi di salute e una maggiore necessità di assenze per cura familiare soprattutto in specifici settori a prevalenza femminile. Questo genera delle relazioni conflittuali interne ai quali si vorrebbe trovare soluzioni per limitarle.

Molto utile è stato il corso obbligatorio *“LA PROMOZIONE DELLA PARITÀ E DELLE PARI OPPORTUNITÀ NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE”* enunciato in precedenza.

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.

➤ Personale 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 impegna il personale assegnato allo Staff della Direzione.

➤ L'organo di indirizzo: il Consiglio di Amministrazione

Compiti:

- nomina 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. n. 190/2012);
- definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, che costituiscono contributo necessario del PTPCT;
- adotta il PTPCT (art. 7, co. 7 e 8, l. n. 190/2012);
- riceve 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:

- osservano le misure di prevenzione previste dal PTPCT;
- adempiono agli obblighi previsti dal Codice di Comportamento DPR n. 62/2013 e s.m.i. e dal Codice di Comportamento aziendale;
- collaborano al processo di elaborazione e gestione del rischio, se e in quanto coinvolti;
- effettuano le segnalazioni in materia di conflitto di interesse, anche potenziale, e procedono 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. n. 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 (art. 1, co. 14, l. n. 190/2012). Tale previsione è confermata anche dall'art. 1, co. 44 della l. n. 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:

- favorisce l'integrazione metodologica tra il ciclo di gestione della performance e il ciclo di gestione del rischio corruttivo;
- verifica 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, co. 14, l. n. 190/2012;
- richiede informazioni e documenti al RPCT in relazione alla verifica di cui sopra;
- attesta annualmente la corretta pubblicazione dei dati, documenti e informazioni individuati dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (art. 14, co. 4, lett. g, D.Lgs. 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 Delibera G.R.T. n. 945 del 6 ottobre 2015 è stata stabilita:

- l'unicità dell'**O.I.V.** per la Giunta Regionale, il Consiglio Regionale e gli Enti dipendenti;
- la composizione: **3 componenti** nominati d'intesa con l'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale.

La procedura per la nomina del nuovo OIV, come sopra illustrato, risulta in corso di effettuazione.

➤ **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 2025-2027 si confermano gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza individuati nel PIAO 2024-2026 e 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. n. 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 l'anno 2024 si sono svolti tra l'ufficio a supporto del RPCT e i vari servizi aziendali i necessari 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 del personale 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 2 gennaio 2025 - 13 gennaio 2025, al fine di raccogliere contributi ed osservazioni da parte degli stakeholder. Tuttavia, durante tale periodo, non risulta prevenuta nessun 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 di calcolo 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 rapporto²⁶ 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.

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

²⁶ <https://www.regione.toscana.it/-/presentazione-vi-rapporto-sui-fenomeni-di-criminalita%C3%A0-organizzata-e-corruzione-in-toscana>

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 decisori e la trasparenza delle attività amministrative.

Sempre con la finalità di ridurre il rischio corruttivo, in assenza del Settimo Rapporto sui Fenomeni di Criminalità Organizzata e Corruzione in Toscana, non ancora disponibile come detto sopra, per l'ambito di riferimento espressamente circoscritto all'economia della Toscana, un ulteriore documento è però interessante richiamare ai fini dell'analisi del contesto esterno, ossia il Rapporto 2023 su illegalità e criminalità organizzata nell'economia della Toscana, realizzato dai ricercatori dell'IRPET con il coordinamento della dirigente dell'Area di ricerca Economia Pubblica, pubblicato nel 2024²⁷.

Invero, nel Rapporto appena citato, sempre per confermare la necessità di porre in essere misure concrete di contenimento del rischio corruttivo, è esposto che, per quanto riguarda l'indice di presenza oggettiva di criminalità organizzata, la Toscana si trova nella parte finale della graduatoria elaborata, tuttavia spostandosi al di sopra del valore mediano e collocandosi, dopo Liguria e Lazio, come terza regione del centro-nord per il numero di denunce per il reato di riciclaggio e impiego di denaro di provenienza illecita.

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:



²⁷ IRPET (a cura di), *Rapporto 2023 su illegalità e criminalità organizzata nell'economia della Toscana*, I LIBRI DELLA GIUNTA REGIONALE – società, n. 9.

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 A** 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 A 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'identificazione 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 2025 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 1 gennaio 2025 ovvero se la misura risulta da attuare (in quanto perché nuova o non ancora realizzata) o in attuazione, in quanto già adottata nelle passate annualità e confermata anche per il 2025;
- dell'attuazione prevista nel corso del 2025 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 2025 sono state confermate le matrici utilizzate negli anni precedenti che prevedono l'identificazione della misura specifica secondo la seguente classificazione:

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 A** 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 2025 – gennaio 2026**.

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 2025, 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. n. 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 2024-2026

Il monitoraggio sullo stato di attuazione delle misure individuate nella presente sezione costituisce il vero obiettivo degli strumenti anti-corruzione, 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 2024-2026, sono state e sono costantemente oggetto di monitoraggio. Tali operazioni si sono svolte, come per le annualità precedenti, attraverso il confronto tra il personale posto a supporto del RPCT, i dirigenti e le varie posizioni di elevata qualificazione responsabili dei servizi aziendali.

Al momento della redazione del presente PIAO, dalle risultanze di tale attività di monitoraggio, si registra che nel complesso, sia le misure generali che specifiche, presentano un buon grado di attuazione nel corso del 2024, 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 2024 e di quanto l'Azienda programma di realizzare nel corso del 2025, per le misure di carattere generale, mentre per quelle di carattere specifico si rimanda a quanto indicato nell'Allegato C nella colonna denominata "Monitoraggio attuazione anno 2024".

Quanto appena affermato sarà posto in essere tenuto conto della nuova riorganizzazione dell'Azienda, avviata nel luglio 2024 e che troverà attuazione nei primi mesi del 2025: dovranno avere luogo lavori di allineamento delle mappature già predisposte alla nuova configurazione dell'organigramma aziendale.

Sui risultati del monitoraggio è dato, altresì, conto nella relazione annuale del RPCT – composta da anagrafica, considerazioni generali e misure anticorruzione – pubblicata sul sito aziendale nell'apposita sezione *"Amministrazione Trasparente - Altri contenuti - Prevenzione della Corruzione - Relazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza"* e per la presentazione della quale ANAC ha prorogato il termine al 31.12.2025.

2.4.2 Le misure di carattere generale

Questo paragrafo è dedicato alla descrizione delle misure di carattere generale.

Fermo quanto realizzato nel corso del 2024, si dà atto dei propositi attuativi da parte dell'Azienda per l'anno 2025.

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

Con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 10/14 del 4 marzo 2014, l'Azienda ha approvato 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. Queste ultime hanno l'obbligo di far osservare e 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 D.P.R. n. 81/2023.

Nel corso del 2024, 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.

Nel 2024 sono stati svolti 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.

Tale attività formativa proseguirà anche con riferimento all'annualità 2025.

Misura generale Codice di Comportamento				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2025	Attuazione prevista nel corso del 2025	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 31.12.2025; 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 complementarietà con le altre misure di prevenzione della corruzione.

Giova ricordare in proposito che, in linea con quanto previsto dal PNA²⁸, 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. L'attuazione della misura della rotazione ordinaria è sottoposta a verifica e a monitoraggio.

Infatti, la disciplina vigente prevede espressamente la verifica dell'effettiva rotazione ordinaria degli incarichi nelle strutture e negli uffici in cui è più elevato il rischio corruzione da parte del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) d'intesa con il dirigente competente, che è tenuto a mettere a disposizione ogni informazione utile per comprendere come la misura venga progressivamente applicata e quali siano le eventuali difficoltà riscontrate, anche in considerazione del carattere pluriennale della programmazione della misura.

Invero, la programmazione della rotazione si dimostrerà più efficace in presenza di un forte coinvolgimento di tutti i dirigenti e dei dipendenti tutti, atteso che deve essere calibrata in relazione alle caratteristiche peculiari della struttura (dimensione e relativa dotazione organica, qualità del personale addetto, modalità di funzionamento degli uffici, distribuzione del lavoro e delle mansioni). Inoltre, se è necessario che il PTPCT di ogni amministrazione contenga i criteri di rotazione, lo stesso, invece, può rinviare la disciplina della rotazione a ulteriori atti organizzativi. A tal fine possono essere utili i regolamenti di organizzazione sul personale o altri provvedimenti di carattere generale già adottati, purché sia sempre chiaro a quale atto viene fatto il rinvio.

A questo proposito, nel presente Piano, con riferimento ai criteri, la fonte di disciplina e la programmazione della rotazione, si rinvia a ulteriori atti organizzativi, che saranno citati di seguito con precisione, attinenti alla regolamentazione dell'organizzazione sul personale o rappresentati da

²⁸ 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.

provvedimenti di carattere generale già adottati, idonei a descrivere il processo di attuazione della misura della rotazione ordinaria così come realizzata dall'Azienda.

Quanto sopra trova realizzazione mediante una programmazione della rotazione che deve tenere conto di alcuni criteri, quali la periodicità di attuazione, l'individuazione dei destinatari della misura in questione e le sue caratteristiche funzionali, nonché il criterio della gradualità (devono essere considerate come prioritarie le aree a maggior rischio corruttivo e poi quelle con un livello di esposizione al rischio più basso e deve essere predisposto un piano di monitoraggio che preveda tempistiche e modalità di attuazione chiare).

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 2 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 2 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 1 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 1 luglio 2023, sono stati conferiti i nuovi incarichi di Elevata Qualificazione (n. 21) che hanno comportato, in alcuni casi, un avvicendamento totale o parziale delle responsabilità attribuite al personale rispetto al passato.

Nel quadro sopra illustrato, nel corso del 2024 sono intervenute ulteriori modifiche dell'assetto organizzativo aziendale.

In particolare, per quanto riguarda gli incarichi dirigenziali, con Provvedimento n. 30/24 del 26.03.2024 è stato conferito alla Dirigente dell'Area dirigenziale "Interventi Monetari e Relazioni con il Pubblico" l'incarico ad interim dell'Area dirigenziale "Gestione risorse" dal 02.04.2024 al 31.12.2024, poi prorogato con Provvedimento n. 133/24 del 31.12.2024 fino al 28.02.2025.

Inoltre, con riferimento agli incarichi di Elevata Qualificazione sono intervenuti i Provvedimenti n. 3/24 del 16.01.2014, n. 6/24 del 09.02.2024 e n. 14/24 del 23.02.2024, che hanno comportato una parziale rivisitazione delle attribuzioni degli incarichi precedentemente accordati, attesa la valutazione di procedere alla formulazione di diverso assetto organizzativo per lo svolgimento delle funzioni sottese, con conseguente revisione dei contenuti delle declaratorie.

Un ulteriore passaggio saliente è rappresentato dalla Deliberazione n. 33/24 del 22.07.2024, con la quale è stata approvata la variazione alla macrostruttura organizzativa dell'Azienda.

A quest'ultima verrà data attuazione nei primi mesi dell'anno 2025, con conseguenti modifiche all'assetto organizzativo aziendale attualmente in essere, che verranno poste in essere sempre in ossequio all'esigenza normativa di conseguire la misura della rotazione ordinaria del personale.

Invero, occorre che la rotazione sia impiegata nel quadro di un programma di definizione dell'assetto organizzativo aziendale predeterminato e possa essere intesa o effettivamente utilizzata in maniera funzionale alle esigenze di prevenzione dei fenomeni di cattiva amministrazione e corruzione.

La programmazione aziendale in materia di rotazione è compiuta anche nel rispetto dei vincoli dell'istituto e, più precisamente, da un lato, dei vincoli di natura soggettiva attinenti al rapporto di lavoro, giacché possono essere adottate solo le misure compatibili con eventuali diritti individuali dei dipendenti interessati, soprattutto laddove si riflettano sulla sede di servizi; e, dall'altro, dei vincoli di natura oggettiva, connessi all'assetto organizzativo dell'amministrazione, giacché la rotazione va correlata all'esigenza di assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa e di garantire la qualità delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento di talune attività specifiche, con particolare riguardo a quelle con elevato contenuto tecnico²⁹.

Inoltre, allorquando sia impossibile dare attuazione alla misura anticorruptiva della rotazione ordinaria, è necessario integrare il Piano con la previsione delle misure alternative alla rotazione secondo le indicazioni fornite da ANAC con il PNA 2019.

Preme evidenziare che, ai sensi dell'allegato 2 al PNA 2019, nei casi in cui non si possa realizzare la rotazione ordinaria, devono essere "adeguatamente" motivate nel Piano le ragioni della mancata applicazione dell'istituto e l'azienda sarà comunque tenuta ad adottare misure per evitare che il soggetto non sottoposto a rotazione abbia il controllo esclusivo dei processi, specie di quelli più esposti al rischio di corruzione.

Dunque, anche in casi come quello sopra descritto è richiesta comunque l'adozione di misure

²⁹ Si tratta di esigenze già evidenziate dall'ANAC nella propria delibera n. 13 del 04 febbraio 2015, per l'attuazione dell'art. 1, commi 60 e 61, della L. n. 190/2012, ove si esclude che la rotazione possa implicare il conferimento di incarichi a soggetti privi delle competenze necessarie per assicurare la continuità dell'azione amministrativa. Tra i condizionamenti all'applicazione della rotazione vi può essere quello della cosiddetta infungibilità derivante dall'appartenenza a categorie o professionalità specifiche, anche tenuto conto di ordinamenti peculiari di settore o di particolari requisiti di reclutamento.

organizzative di prevenzione alternative alla rotazione, ma idonee a produrre effetti analoghi (es. misure rafforzate di trasparenza).

A ogni buon conto, un ruolo fondamentale per il compimento della rotazione ordinaria aziendale è sicuramente da riconoscere alla formazione, quale strumento fondamentale per garantire che sia acquisita dai dipendenti la qualità delle competenze professionali e trasversali necessarie per dare luogo all'istituto in questione. Una formazione di buon livello in una pluralità di ambiti operativi può contribuire a rendere il personale più flessibile e impiegabile in diverse attività (vd. par. 2.4.2.10). Pertanto, alla luce delle considerazioni sopra esposte, attraverso la valorizzazione della formazione, dell'analisi dei carichi di lavoro e di altre misure complementari, ossia tutte attività che anche nel corso dell'anno 2025 verranno svolte e potenziate, l'Azienda si sta impegnando per instaurare un processo di pianificazione volto a rendere fungibili le competenze, che possano porre le basi per agevolare, nel lungo periodo, il processo di rotazione, anche mediante la circolarità delle informazioni attraverso la cura della trasparenza interna delle attività, che, aumentando la condivisione delle conoscenze professionali per l'esercizio di determinate attività, conseguentemente aumenta le possibilità di impiegare per esse personale diverso.

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. Nell'anno 2024 si è registrato un lieve calo del numero dei dipendenti coinvolti (da 15 a 13), imputabile al fatto che sono state nominate Commissioni esclusivamente per gare afferenti il Servizio Ristorazione, con conseguente limitazione del novero dei dipendenti potenzialmente idonei a ricoprire l'incarico in funzione dei requisiti minimi richiesti al riguardo in termini di inquadramento (area dei funzionari e dell'elevata qualificazione) e di competenze specifiche rispetto all'oggetto dell'appalto che, per questa tipologia di gare, consente di andare a individuare personale al di fuori del Servizio Ristorazione solo in casi specifici in relazione all'oggetto della gara.

Preme evidenziare, poi, che per una gara svolta nell'anno 2024 è stata disposta la conferma della composizione della Commissione già individuata per una gara precedente, realizzata nella medesima annualità, in quanto necessaria a seguito dell'esito infruttuoso con riferimento ad alcuni lotti posti a bando in precedenza.

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. n. 165/2001 e dalla Delibera ANAC n. 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-quater, 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 2024 non si è fatto ricorso all'istituto in esame.

Misura generale Rotazione				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2025	Attuazione prevista nel corso del 2025	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 2024	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. 62/2013, 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. n. 39/2013 e tuttavia configuri una situazione di conflitto di interessi non limitata ad una tipologia di atti o procedimenti, ma generalizzata e permanente.

Premesso che nel nostro ordinamento non esiste una norma che preveda analiticamente gli elementi costitutivi e le diverse ipotesi della fattispecie di "conflitto di interessi", nel corso degli anni, il Legislatore ha introdotto numerose regole mirate ad arginare diversi fenomeni riconducibili

al conflitto di interessi, emergenti nella realtà sociale e, nello specifico, 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'intensa 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>).

Inoltre, entro l'anno 2025, l'Azienda vuole inserire una procedura sulla Piattaforma aziendale telematica del protocollo e della gestione degli atti, che consenta l'abbinamento dei provvedimenti e degli atti di gestione aziendale con le relative dichiarazioni sostitutive di assenza di conflitto di interessi e di interessi finanziari da parte del personale preposto alla loro sottoscrizione.

Appare evidente, infatti, la necessità di automatizzare la corrispondenza tra il provvedimento/l'atto aziendale che di volta in volta viene in rilievo e la dichiarazione sostitutiva appropriata di chi lo sottoscrive.

Questa scelta comporterà, quale attività prodromica al risultato che l'Azienda si propone di conseguire, anche volto a rendere maggiormente veloce e al contempo puntuale l'abbinamento tra atto/provvedimento e dichiarazione, quella di aggiornare e tipizzare le suddette dichiarazioni, al fine di renderle più esaustive e "sartoriali" possibile, tenuto conto delle peculiarità che possono contraddistinguerle, in ragione dei molteplici elementi da verificare e valutare caso per caso.

In via generale, i modelli delle dichiarazioni sostitutive di assenza di conflitto di interessi e di interessi finanziari da inserire sulla sopra citata Piattaforma e direttamente abbinabili agli atti e a i provvedimenti aziendali, devono contemplare la consapevolezza del soggetto firmatario delle conseguenze sanzionatorie per le ipotesi di falsità in atti e di dichiarazioni mendaci e delle decadenze dai benefici eventualmente conseguiti al provvedimento emanato sulla base delle dichiarazioni non veritiere.

Più precisamente, con le dichiarazioni in questione si mira ad attestare che, rispetto all'assetto di interessi determinato con l'incarico in svolgimento, non sussiste, da un lato, una condizione di incompatibilità o di conflitto di interessi, neanche potenziale, sulla base della vigente normativa in materia di prevenzione della corruzione, di garanzia della trasparenza e del codice di comportamento; e, dall'altro, una condizione soggettiva tale da poter influenzarne, in qualsiasi modo, il risultato dei procedimenti assegnati, o un interesse finanziario, economico o altro interesse personale percepibile come una minaccia all'imparzialità e all'indipendenza dell'operatore.

Per completezza, nella dichiarazione deve essere menzionata espressamente la necessità di comunicare tempestivamente eventuali variazioni del suo contenuto, con conseguente sostituzione con una versione aggiornata e, allorquando dovessero presentarsi sopravvenute situazioni di conflitto di interessi/cause di incompatibilità, la persona coinvolta è tenuta a segnalarle al personale preposto/Servizio aziendale competente, e, nelle more della relativa decisione, ad astenersi dall'esercizio della funzione.

Infine, nella dichiarazione occorre inserire l'informativa, ai sensi del Regolamento UE, GDPR n. 679/2016 circa il trattamento dei dati personali raccolti, ed in particolare, che tali dati saranno trattati, anche con strumenti informatici, esclusivamente per le finalità per le quali la presente dichiarazione viene resa.

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, alla parte III, paragrafo C "MOTIVI LEGATI A INSOLVENZA, CONFLITTI DI INTERESSE O ILLECITI PROFESSIONALI" contiene, tra le diverse dichiarazioni che sono tenuti a rendere, una specifica rubrica "Conflitto di interessi legato alla partecipazione alla gara", 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. n. 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.

Particolare attenzione al tema del conflitto di interesse viene posta 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. n. 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”.

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 ha confermato 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. n. 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.

L’Azienda intende confermare il suddetto obbligo anche per l’annualità appena iniziata.

Misura generale				
Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2025	Attuazione prevista nel corso del 2025	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. n. 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. n. 165/2001.

Per il 2025, 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 2025	Attuazione prevista nel corso del 2025	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 collegamento a Perla PA	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 a Perla PA	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 personale posto a supporto del 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. n. 39/2013. Acquisite le predette dichiarazioni vengono pubblicate in *"Amministrazione Trasparente"* sottosezione *"Personale/Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice e Dirigenti"*.

Misura generale				
Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi dirigenziali				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2025	Attuazione prevista nel corso del 2025	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. n. 190/2012 ha inserito all'art. 53, co. 16-ter del D.Lgs. n. 165/2001 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, ai quali si riferisce l'art. 53, co. 16-ter del D.Lgs. n. 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 determinata 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, abbia 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. n. 165/2001, confermato anche dalla Corte di Cassazione, Sez. Unite, con ordinanza n. 36593 del 25 novembre 2021.

L'Azienda, in relazione alle procedure di approvvigionamento 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. n. 165/2001 "*attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro – pantouflage o revolving door*" (vedi dichiarazione di cui al punto 6, parte III, sez. D 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. n. 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. n. 165/2001, tra i quali rientra anche il divieto al pantouflage, come stabilito dall'art. 53, comma 16-ter più volte citato.

Tali misure saranno confermate anche per l'anno 2025.

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

Misura generale				
Svolgimento di attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2025	Attuazione prevista nel corso del 2025	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 pantouflage 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

Alle misure sopra illustrate, nel corso del 2025, l'Azienda dovrà affiancare uno studio, all'esito del quale valutare se introdurre nuove prassi, specialmente con riferimento all'attivazione di specifiche verifiche ispettive, alla luce e in linea con quanto previsto dalla Delibera n. 493 del 25.09.2024, con la quale ANAC ha adottato le Linee Guida n. 1 in tema di divieto di pantouflage, integrative di quanto già indicato nel PNA 2022 e dal Regolamento di pari data sull'esercizio della funzione di vigilanza e sanzionatoria in materia di violazione dell'art. 53, comma 16-ter del D.Lgs. n. 165/2001.

Più precisamente, dovrà essere approfondita l'analisi delle due parti nelle quali sono ripartite le Linee Guida n. 1, ossia l'ambito di applicazione e i profili sanzionatori dell'istituto, attesa la *ratio* dell'intervento da parte di ANAC, rappresentata dalla volontà di scoraggiare comportamenti impropri dei dipendenti pubblici che, facendo leva sulla propria posizione all'interno dell'amministrazione, potrebbero preconstituire situazioni vantaggiose, con la prospettiva di un incarico/rapporto di lavoro presso l'impresa o il soggetto privato con cui entrano in contatto esercitando, per l'appunto, poteri autoritativi o negoziali.

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

L'articolo 35-bis del 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 guida 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 con provvedimento del Direttore 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 in parola 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 D.Lgs. 50/2016, 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 di Commissione 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, stante il ridotto numero di Dirigenti in servizio. Tale disposizione è stata successivamente confermata dalla Determinazione n. 511/20 del 01.10.2020 prima e dal Provvedimento 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, co. 9 del D.Lgs. n. 50/2016, vengono fatte rilasciare e tenute agli atti le dichiarazioni, ai sensi del D.P.R. n. 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. n. 36/2023), per le procedure sottoposte a tale normativa, si è reso necessario intervenire adeguando le sopra richiamate disposizioni interne al predetto D.Lgs. n. 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. n. 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 2024 sono state nominate 4 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. n. 36/2023.

Anche per le altre commissioni nominate nel 2024, 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 2025 saranno confermate le misure già in essere per il 2024.

Misura generale				
Formazione di commissioni, assegnazione agli uffici in caso di condanna per delitti contro la P.A.				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2025	Attuazione prevista nel corso del 2025	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 Prov. nn. 506/17- 474/18-16/22 e nella Det. n. 511/20 e Prov. 121/23 per la nomina dei membri delle commissioni giudicatrici; Misura 2) Rilascio dichiarazioni membri delle commissioni per i contratti; Misura 3) Rilascio dichiarazioni 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 Prov. 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. n. 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 fischietto*). 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 dell'entrata in vigore del D.Lgs. n. 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 segnalazioni 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 sono stati chiariti 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 2024 è pervenuta al RPCT 1 segnalazione in materia di whistleblowing: il caso è stato regolarmente gestito attraverso la piattaforma. Si è trattato di una segnalazione non pertinente alla quale è stata data comunque adeguata risposta.

Misura generale				
Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito - Whistleblowing				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2025	Attuazione prevista nel corso del 2025	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 n. 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*³⁰, 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:

- 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.
- di Livello specifico**, rivolta ai dirigenti, alle posizioni organizzative e ai soggetti individuati dai responsabili dei servizi in relazione:
 - 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).
- 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.

³⁰ Rif. Regolamento (UE) 2016/679, articolo 32, paragrafo 4.

Il Piano Triennale della formazione, al quale si rinvia (vd. par. 3.4), illustra le iniziative formative previste per il triennio 2025-2027, quale continuità di aggiornamento professionale dei dipendenti dell'Azienda anche in ottemperanza agli obblighi formativi previsti dalle normative vigenti.

Per ogni corso di formazione erogato nel 2024 è stato somministrato ai partecipanti un questionario anonimo finalizzato a misurare il **livello di gradimento** che è risultato, nella grande maggioranza, più che soddisfacente.

Nel corso del 2025, 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 2025	Attuazione prevista nel corso del 2025	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 comunichino 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 debbano 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 procedimentali*” 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 procedimentali, che presuppone logicamente una mappatura aggiornata dei procedimenti.

In relazione all’aggiornamento dei procedimenti amministrativi, questi ultimi sono stati effettuati nel corso del 2021 con l’approvazione della nuova mappatura successivamente pubblicata, ai sensi dell’art. 23 del D.Lgs. n. 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.

Per l’anno 2025 sarà valutato/predisposto l’aggiornamento dell’elenco dei procedimenti amministrativi approvati con la Deliberazione n. 56/21.

Misura generale Procedimenti amministrativi				
Stato di attuazione al 01 gennaio 2025	Attuazione prevista nel corso del 2025	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 2024	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 30.12.2025	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. n. 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. n. 76/2020, come convertito nella Legge n. 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. n. 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. n. 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. n. 50/2016. In vista di adempiere alle prescrizioni dettate al riguardo, con nota della Direzione prot. n. 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. n. 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 2024 risultano iscritti nell'elenco fornitori dell'Azienda:

- n. 162 operatori economici per forniture di beni e servizi;
- n. 137 operatori economici esecutori di lavori pubblici;
- n. 58 operatori economici tecnici progettisti e assimilati;
- n. 8 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 2025 si rinvia a quanto indicato nell'Allegato A 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. n. 33/2013, ampiamente modificato ed integrato dal D.Lgs. n. 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 n. 241/1990 (accesso endoprocedimentale o documentale) e nell'articolo 5, commi 1 e 2 del D.Lgs. n. 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. n. 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. n. 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. n. 33/2013, l'Azienda ha identificato, nell'Allegato B 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 del personale al supporto, svolge un ruolo di regia, coordinamento, monitoraggio sull’effettiva pubblicazione di quanto previsto dal D.Lgs. n. 33/2013, e non si sostituisce agli uffici individuati nell’Allegato B 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. n. 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 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 B “Trasparenza”.

Il RPCT ha effettuato, alla data del 01 luglio 2024, un monitoraggio sui documenti, atti e informazioni nelle relative sezioni di Amministrazione Trasparente individuate dall’Autorità Nazionale Anticorruzione con Delibera n. 213 del 23 aprile 2024. Tale attività ha constatato una corretta pubblicazione delle informazioni previste dal D.Lgs. n. 33/2013 come attestato dall’OIV Regionale con documento datato.

Inoltre, nel mese di gennaio 2025 si sta ultimando un ulteriore monitoraggio iniziato nel mese di dicembre 2024.

Nel corso del 2025, il personale a supporto del RPCT continuerà a svolgere un’attività di verifica sugli obblighi di pubblicazione su tutte le sezioni dell’Amministrazione Trasparente registrandone gli esiti e trasmettendoli al RPCT.

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. n. 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. n. 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, comma 2 del D.Lgs. n. 33/2013, così come modificato dal D.Lgs. n. 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.

Nel corso del 2024 risultano pervenute e accolte n. 3 richieste di accesso civico generalizzato.

➤ **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 del D.Lgs. n. 33/2013), nei casi in cui l'Azienda ne abbia omissso 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 2024 risulta pervenuta e accolta n. 1 richiesta di accesso civico semplice.

2.4.3.6. Obblighi di pubblicazione concernenti i titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo e i titolari di incarichi dirigenziali

Attenzione particolare viene poi riservata all'osservanza dell'art. 14 del D.Lgs. n. 33/2013, recante il *"Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"* in tema di obblighi di trasparenza per i titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione e di governo. Ai sensi dell'art. 14 appena citato, l'Azienda provvede ad aggiornare costantemente la pubblicazione dei dati di seguito:

- a) l'atto di nomina o di proclamazione, con l'indicazione della durata dell'incarico o del mandato elettivo;
- b) il curriculum;
- c) i compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione della carica, gli importi di viaggi, di servizi e missioni pagati con fondi pubblici;
- d) i dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso altri enti pubblici o privati, e i relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti; gli altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e l'indicazione dei compensi spettanti;
- e) le dichiarazioni di cui all'art. 2 della Legge 5 luglio 1982, n. 441, nonché le attestazioni e le
- f) dichiarazioni di cui agli artt. 3 e 4 della medesima Legge, limitatamente al soggetto, al coniuge non separato e ai parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano.

I dati sopra elencati vengono costantemente aggiornati, con la precisazione che viene data evidenza del mancato consenso da parte del titolare dei dati medesimi, laddove ne ricorra il caso.

Anche nell'anno 2024 è stata fatta richiesta dei dati e l'aggiornamento della sezione dedicata di Amministrazione Trasparente è stata costantemente in aggiornamento.

Sezione 3. Organizzazione e capitale umano

3.1 Struttura organizzativa

Ai sensi dell'art.16 del Regolamento Organizzativo aziendale adottato con Deliberazione n. 10/19 del 29.03.2019, le strutture organizzative dell'Azienda sono:

- La **Direzione** - la struttura organizzativa di maggiore rilevanza, costituita per garantire il governo delle funzioni attribuite ad ARDSU. La Direzione è punto di riferimento per la gestione degli indirizzi programmatici, per le attività di pianificazione e controllo strategico, per le politiche finanziarie, di organizzazione e gestione del personale, per i rapporti tra organi di governo e dirigenza.
- L'**Area** – l'unità organizzativa complessa individuata nell'ambito della struttura organizzativa dell'Azienda per garantire la gestione di un insieme ampio di servizi o processi amministrativi. La direzione dell'Area è affidata ad un Dirigente.
- Il **Servizio** - l'unità organizzativa specializzata nella gestione di attività o processi amministrativi e/o produttivi e/o tecnici. Il Servizio è affidato a dipendenti incaricati di elevata qualificazione;
- Il **Settore** – l'unità organizzativa semplice, anche non collegata ad un Servizio, dedicata al conseguimento di risultati su processi prevalentemente amministrativi di variabile complessità.

L'Art 23 del Regolamento Organizzativo, prevede inoltre il **Comitato di Direzione** il quale, composto dal Direttore e da tutti i Dirigenti, è chiamato ad esprimere orientamenti in merito agli atti generali dell'Amministrazione.

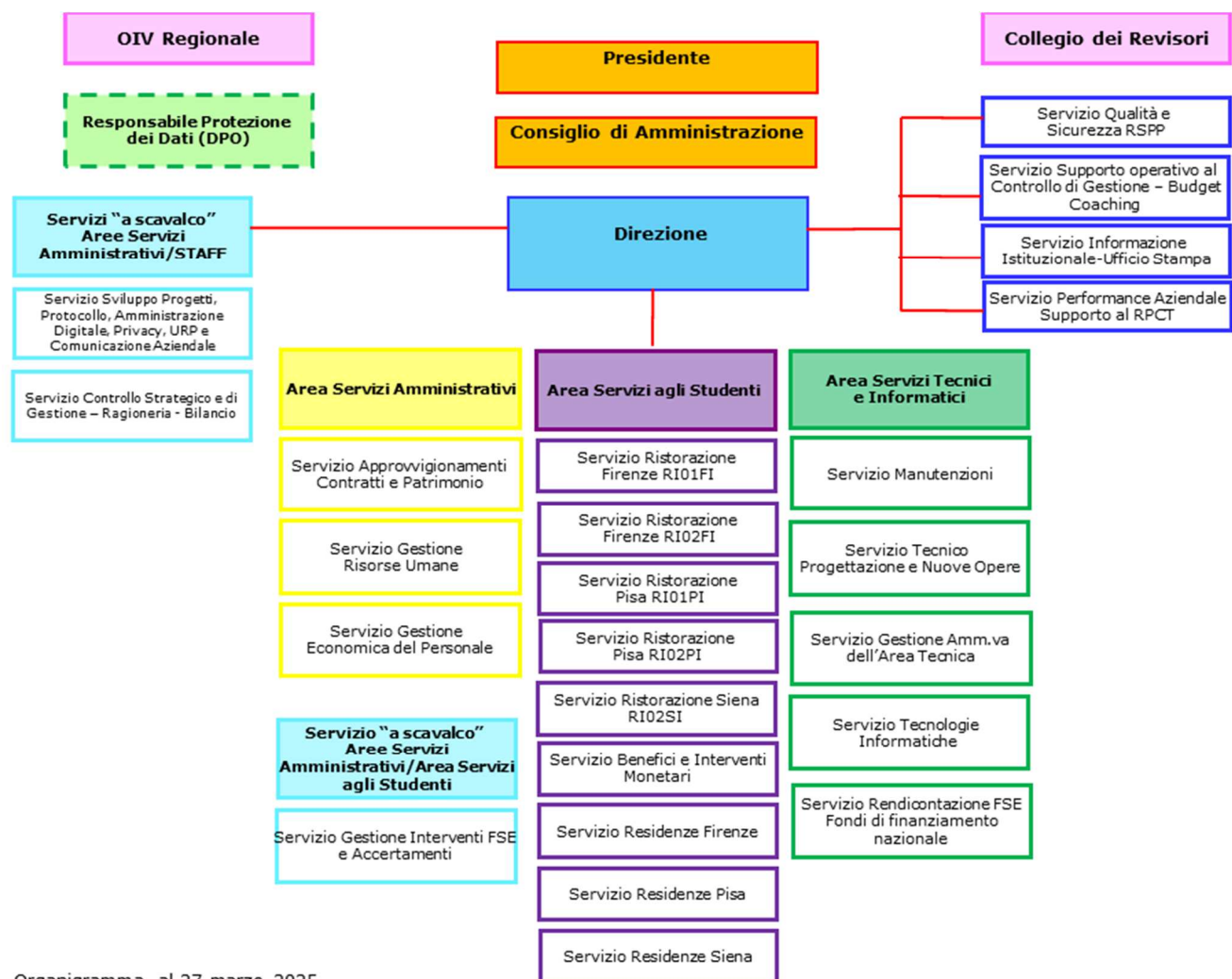
Nel corso del 2024 è stata approvata con deliberazione del CdA n. 33/24 la modifica alla Macrostruttura, in corso di attuazione, che prevede le seguenti Aree:

- Area Servizi agli studenti
- Area Servizi Amministrativi
- Area Servizi Tecnici e informatici

Con il Provvedimento del Direttore n. 16/25 del 3 marzo 2025 sono stati definiti i Servizi Aziendali sulla base della macrostruttura di cui sopra.

Con il Provvedimento del Direttore n. 18/25 del 13 marzo 2025 sono stati conferiti gli incarichi di Elevata Qualificazione, tramite indizione di avviso interno.

L'organigramma aggiornato dell'Azienda è riassunto nel seguente schema:



Organigramma al 27 marzo 2025

La dotazione organica dell'Azienda, suddivisa per aree e servizi (ex Provvedimento del Direttore n. 106/24, quindi riferito alla precedente macrostruttura) si quantifica in 315 unità totali al 31 dicembre 2024 e risulta meglio descritta nella seguente tabella:

ORGANICO ARDSU CONSOLIDATO 2024 DIVISO PER AREA ORGANIZZATIVA E SERVIZIO	
AREA ORGANIZZATIVA - SERVIZIO	ORGANICO
0- DIRIGENZA	3
1- STAFF (DIREZIONE)	6
SERVIZIO CONTROLLO STRATEGICO E DI GESTIONE	2
SERVIZIO INFORMAZIONE ISTITUZIONALE UFFICIO STAMPA	1
SERVIZIO QUALITA' E SICUREZZA RSPP	2
STAFF (Area di Direzione)	1
2- AREA A SCAVALCO STAFF - INTERMONETARI	14
SERVIZIO SVILUPPO PROGETTI, PROTOCOLLO, AMMINISTRAZIONE DIGITALE, URP E COMUNICAZIONE AZIENDALE	14
3-AFFARI LEGALI	11
SERVIZIO APPROVVIGIONAMENTI E CONTRATTI	9
SERVIZIO GESTIONE ATTI E PRIVACY	2
4-GESTIONE RISORSE	20
RENDICONTAZIONE FSE/ FONDI DI FINANZIAMENTO NAZIONALE E EUROPROGETTAZIONE	1
SERVIZIO GESTIONE ECONOMICA DEL PERSONALE	2
SERVIZIO GESTIONE RISORSE UMANE	8
SERVIZIO RAGIONERIA	9
5-INTERVENTI MONETARI E RELAZIONI CON IL PUBBLICO	18
SERVIZIO BENEFICI E INTERVENTI MONETARI	10
SERVIZIO GESTIONE INTERVENTI FSE E ACCERTAMENTI	8
6-RISTORAZIONE E RESIDENZE	221
SERVIZIO RESIDENZE FIRENZE	18
SERVIZIO RESIDENZE PISA	15
SERVIZIO RESIDENZE SIENA	19
SERVIZIO RISTORAZIONE FIRENZE	61
SERVIZIO RISTORAZIONE PISA	86
SERVIZIO RISTORAZIONE SIENA	22
7-GESTIONE DEL PATRIMONIO, SERVIZI TECNICI E INFORMATICI	22
SERVIZIO APPLICATIVI	4
SERVIZIO MANUTENZIONE E PATRIMONIO	10
SERVIZIO SISTEMI INFORMATICI (ICT)	4
SERVIZIO TECNICO, PROGETTAZIONE E NUOVE OPERE	4
TOTALE	315

Personale a tempo parziale:

In base all'Art 4.2 del CCNL 14.09.2000, il numero dei rapporti a tempo parziale non può superare il 25% della dotazione organica complessiva di personale a tempo pieno di ciascuna categoria. La seguente tabella mostra che il limite al 25% è rispettato nella attuale dotazione organica a tempo parziale. Dei 33 dipendenti attualmente a tempo parziale, 16 hanno un part time originario (eventualmente soggetto a potenziamento) e 17 hanno un part time non originario (che incide sulla capacità assunzionale per il 100% del tabellare). Sul totale dei dipendenti a tempo parziale, 7 sono assunti con le riserve della L. 68/99.

CALCOLO LIMITE ORGANICO A TEMPO PARZIALE			
AREA PROFESSIONALE	ORGANICO FULL TIME	ORGANICO PART TIME	LIMITE 25%
Dirigenti	3	0	1
Funzionari e EQ	61	7	15
Istruttori	65	4	16
Operatore Esperto	153	22	38
TOTALE	315		

Obblighi assunzionali ex Legge 68/99

L'Azienda è soggetta agli obblighi assunzionali disciplinati dalla L. 68/99 e in particolare deve destinare il 7% dell'organico a persone con disabilità e l'1% a soggetti senza disabilità ma appartenenti alle categorie protette. L'organico consolidato al 2024 di 315 dipendenti include 22 dipendenti entro la quota L. 68/99 (20 con disabilità + 2 categorie protette). Si prevede un pensionamento nel corso del 2025 ed è in corso la procedura per l'assunzione di una unità L. 68/99 da concludersi nei primi mesi del 2025.

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”*³¹ 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

³¹ 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

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.

Nel corso del 2024 risultano n. 70 dipendenti che hanno sottoscritto il relativo accordo di lavoro agile, mentre n. 7 sono quelli con l'accordo di lavoro da remoto.

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 ha fornito un dispositivo portatile equipaggiato con le applicazioni necessarie per il collegamento alle risorse aziendali.

L'Azienda assicura il diritto alla disconnessione.

3.2.3 Programma di sviluppo del lavoro agile

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. minori costi per non utilizzo sedi amministrative nella giornata del venerdì).

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, ad oggi sono definite attività non remotizzabili le seguenti:

GESTIONE EMERGENZE E VALUTAZIONE RISCHI
GESTIONE CASSA AZIENDALE
RAPPRESENTANZA DELL'AZIENDA NELLE ASSEMBLEE CONDOMINIALI (qualora sia necessaria la presenza fisica)
MONITORAGGIO DELLE UTENZE
GESTIONE DEL PIANO DI MANUTENZIONE CON CONTROLLO DIRETTO ED INDIRETTO 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 al 31/01/2025 delle unità lavorative la cui prestazione può essere resa in modalità agile

SERVIZIO	Area	FIRENZE	PISA	SIENA
STAFF DELLA DIREZIONE (UNITA' DI PERSONALE NON INQUADRATA ALL'INTERNO DI UN SERVIZIO DI STAFF)	Funzionari e E.Q.	1		
SERVIZIO SVILUPPO PROGETTI, PROTOCOLLO, AMMINISTRAZIONE DIGITALE, URP E COMUNICAZIONE AZIENDALE	Operatori Esperti	2	1	1
	Istruttori	1		2
	Funzionari e E.Q.	1	3	
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	
	Funzionari e E.Q.	2		2
SERVIZIO RAGIONERIA	Operatori Esperti			
	Istruttori	1	1	1
	Funzionari e E.Q.	2	1	
SERVIZIO GESTIONE ECONOMICA DEL PERSONALE	Operatori Esperti			
	Istruttori			1
	Funzionari e E.Q.			1
SERVIZIO APPROVVIGIONAMENTI E CONTRATTI	Operatori Esperti			
	Istruttori		1	
	Funzionari e E.Q.	6	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 (ICT)	Operatori Esperti			
	Istruttori			
	Funzionari e E.Q.			1
SERVIZIO APPLICATIVI	Operatori Esperti			
	Istruttori			
	Funzionari e E.Q.			1
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			

SERVIZIO	Area	FIRENZE	PISA	SIENA
	Istruttori		1	1
	Funzionari e E.Q.	3	2	
SERVIZI RISTORAZIONE	Operatori Esperti			
	Istruttori			
	Funzionari e E.Q.	1		
GESTIONE ATTI E PRIVACY	Operatori Esperti			
	Istruttori			
	Funzionari e E.Q.	1		1
SERVIZIO RENDICONTAZIONE FSE/FONDI DI FINANZIAMENTO NAZIONALE, EUROPROGETTAZIONE	Operatori Esperti			
	Istruttori			
	Funzionari e E.Q.			1
SERVIZI RESIDENZE	Operatori Esperti	2	1	1
	Istruttori	2	2	1
	Funzionari e E.Q.	2	2	1

L'individuazione delle attività remotizzabili e la mappatura riferita alla nuova microstruttura organizzativa sarà 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 Direttore e i Dirigenti, supportati 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 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.).

I Dirigenti definiscono la periodicità della rendicontazione degli obiettivi di lavoro agile all’interno dell’accordo: a tale scopo l’Azienda ha attivato apposita piattaforma informatica per agevolare sia la rendicontazione che il monitoraggio. La mancata rendicontazione incide sulla valutazione complessiva ai fini della qualità della prestazione organizzativa.

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

DIMENSION I	Obiettivi	Indicatori	Stato 2022 baseline	Fase di avvio 2023	Fase di sviluppo intermedio 2024	Fase di sviluppo avanzato 2025/6/7
	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 (Sì/No)	No	SI	SI	Ipotesi: Sì
		Presenza di linee guida per il lavoro agile a regime (Sì/No)	No	SI	SI	Ipotesi: Sì
		Presenza di un Disciplinare per il lavoro agile a regime (Sì/No)	No	SI	SI	Ipotesi: Sì
		Presenza del monitoraggio centralizzato del lavoro agile (Sì/No)	No	SI	SI	Ipotesi: Sì
		Attivazione di nuovi spazi di co- working (Sì/No)	No	SI	NO	Ipotesi: Sì
		Modalità di programmazione delle attività individuali per obiettivi	Si	100%	100%	Ipotesi: 100%

SALUTE PROFESSIONALE					
Competenze direzionali:					
Obiettivi	Indicatori	Stato 2022 baseline	Fase di avvio 2023	Fase di sviluppo intermedio 2024	Fase di sviluppo avanzato 2025/6/7
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	previsto agg.to nel 2025	Ipotesi: 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%	previsto agg.to nel 2025)	Ipotesi: 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%	51,43%	Ipotesi: 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	€ 1.600,00	Ipotesi: ≥ anno precedente
	Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	€ 59.357,25 +IVA	I principali acquisti sono stati effettuati nell'anno 2022)		(se necessario per upgrade)
	Investimenti in digitalizzazione di servizi/processi	0	0	€ 11.731,00	Ipotesi: ≥ anno precedente

	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%	100%	Ipotesi: 100%
		Sistema VPN (Si/No)	SI	SI	SI	Ipotesi: SI
		Introduzione di nuove funzionalità per gli strumenti di comunicazione (Si/No)	SI	SI	SI	Ipotesi: SI
		Adeguamento dei sistemi di protezione dei dati all'evoluzione dei sistemi (Si/No)	SI	SI	SI	Ipotesi: SI
		Percentuale applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	Ipotesi: 100%
		Percentuale banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%
		Aumento dello spazio di archiviazione in cloud	SI	NON NECESSARIO	NON NECESSARIO	Ipotesi: 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)	16,03% (2.756 gg agile / 17.192 gg lavorativi personale agile)	Ipotesi: 20% (Si veda paragrafo 3.2.14)
	INDICATORI QUALITATIVI					
	Monitorare l'andamento del lavoro agile in termini qualitativi	% dirigenti/posizioni organizzative/dipendenti soddisfatti del lavoro agile	-	-	95,08%	Ipotesi: > 90%

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 sono indicate le modalità, strumenti e periodicità del monitoraggio degli

obiettivi assegnati.

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 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 Effetti del Lavoro agile rispetto al bilanciamento vita-lavoro dei dipendenti

Al fine di verificare gli effetti del lavoro agile rispetto al bilanciamento vita-lavoro dei dipendenti, si è analizzato l’andamento delle assenze tra il 2024 e il 2019, quando la modalità di lavoro agile non era attiva. Si è preso a campione il personale attivo in entrambi gli anni che attualmente svolge lavoro agile il venerdì, per un totale di 57 dipendenti. I risultati dell’indagine sono riportati nella seguente tabella.

TABELLA COMPARAZIONE ASSENZE 2019/2024 - GIUSTIFICATIVI RAGGRUPPATI										
	SOLO VENERDÌ			% assenze su 2964 venerdì	% assenze su 2964 venerdì	COMPLESSIVO GIORNI LAVORATIVI			% assenze su 14421 giorni	% assenze su 14478 giorni
GIUSTIFICATIVO	2019	2024	DIFFE RENZA	2019	2024	2019	2024	DIFFERE NZA	2019	2024
FERIE	248	441	193	8,37%	14,88%	1682	1801	119	11,66%	12,44%
Legge 104 (voci raggruppate)	50	10	-40	1,69%	0,34%	239	227	-12	1,66%	1,57%
Malattia (voci raggruppate)	4	50	46	0,13%	1,69%	386	364	-22	2,68%	2,51%
Malattia figli (voci raggruppate)	5	5	0	0,17%	0,17%	31	42	11	0,21%	0,29%
Perm. Art 32 (voci raggruppate)	13	11	-2	0,44%	0,37%	89	82	-7	0,62%	0,57%
Altre tipologie di assenze	39	49	10	1,32%	1,65%	472	210	-262	3,27%	1,45%
Totale	359	566	207	12,11%	19,10%	2899	2726	-173	20,10%	18,83%

I dati principali che si evincono dalla tabella sono evidenziati in verde e qui di seguito brevemente esplicitati:

- Le ferie nel 2024 sono complessivamente aumentate rispetto al 2019 e l'aumento nei venerdì è più che proporzionale rispetto al complessivo;
- I permessi di cui alla legge n.104 nel 2024 sono complessivamente diminuiti rispetto al 2019 e la diminuzione nei venerdì è più che proporzionale rispetto al complessivo;
- La malattia nel 2024 è complessivamente diminuita rispetto al 2019 ma nei soli venerdì è aumentata pur rimanendo inferiore alla media 5 gg sett ($50 < 364:5 = 72,8$);
- La malattia figli nel 2024 è complessivamente aumentata ma nei soli venerdì è rimasta stabile.

Inoltre, sempre nell'ottica di monitoraggio e valutazione dell'esperienza lavorativa in agile o da remoto, a dicembre 2024 è stato somministrato un questionario di valutazione sulle attività di lavoro agile. Il questionario ha ricevuto 61 risposte su 67 inviti. Nel complesso, il personale rispondente ha espresso un parere positivo sull'esperienza in lavoro agile e ha condiviso alcune osservazioni che saranno considerate nell'organizzazione delle future attività.

3.2.14 Considerazioni e programmazione del lavoro agile nel triennio 2025/2027

Alla luce delle attuali esigenze operative e organizzative dell'Azienda e considerati i risultati emersi negli ultimi due anni di lavoro in modalità agile, si ritiene necessario rivedere l'obiettivo inizialmente fissato del 40% delle giornate lavorative in tale modalità. Questa percentuale, pur rispondendo all'esigenza di promuovere flessibilità e innovazione nei modelli lavorativi, si è rivelata meno coerente con le effettive necessità dell'Ente per garantire una piena efficienza operativa.

Pertanto, si ritiene opportuno ridefinire l'obiettivo prevedendo quale percentuale di giornate in modalità "agile" il 20% sulla base delle seguenti considerazioni:

- la presenza fisica del personale favorisce una maggiore rapidità e qualità nei processi decisionali, nel coordinamento delle attività e nella risposta alle esigenze degli stakeholder;
- alcune funzioni strategiche richiedono una prossimità diretta alle strutture e alle risorse per assicurare continuità e tempestività nell'erogazione del servizio;
- una percentuale del 20% permette di mantenere un equilibrio sostenibile tra flessibilità per il personale e le necessità operative dell'Ente, evitando criticità nella gestione quotidiana;
- la riduzione delle giornate in modalità agile favorisce un utilizzo più efficiente delle risorse infrastrutturali già disponibili;
- la presenza in sede contribuisce al rafforzamento della coesione interna, del senso di appartenenza e della collaborazione tra i team, fattori indispensabili per il buon andamento dell'Azienda.
- riducendo il rischio di isolamento, si migliora il benessere complessivo del personale.
- la percentuale del 20% risulta in linea con le pratiche adottate da organizzazioni analoghe, rappresentando un modello equilibrato e funzionale.

Si sottolinea che questa misura intende garantire una gestione efficace delle risorse e un bilanciamento tra l'innovazione nelle modalità di lavoro e la piena rispondenza alle finalità istituzionali dell'Ente.

Sarà compito della Direzione aziendale monitorare l'efficacia di questa misura nel tempo e a proporre eventuali aggiustamenti, qualora le esigenze organizzative o le condizioni generali lo richiedessero.

3.2.15 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 Riferimenti normativi

Il Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale (PTFP), originariamente previsto dall'Art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001 allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, è confluito nel PIAO a norma dell'Art. 6 del D.L. n. 80/2021 e come successivamente ribadito dal D.P.R. 81/2022. L'Art. 4 del D.M. 132/2022 lo indica espressamente come sotto-sezione della più ampia sezione "Organizzazione e capitale umano".

Inoltre con delibera GRT n. 1549 del 23.12.2024 sono stati impartiti in modo organico indirizzi e disposizioni per la governance degli Enti strumentali, stabilendo tra l'altro il PTFP degli enti strumentali (tra cui anche l'Azienda) deve indicare:

1. la consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di adozione del Piano, suddiviso per inquadramento del personale;
2. la capacità assunzionale dell'ente, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa. Allo stato attuale il limite di spesa per gli enti dipendenti è rappresentato dall'art. 1 comma 557-quater della l. n. 296 del 2006, con riferimento alla spesa media di personale sostenuta nel triennio 2011-2013, del cui rispetto deve essere data evidenza nel PTFP;
3. la programmazione delle cessazioni dal servizio e la stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale in relazione alle scelte in materia di reclutamento, operate sulla base della digitalizzazione dei processi, delle esternalizzazioni o internalizzazioni o dismissioni di servizi, attività o funzioni;
4. le modalità di copertura del fabbisogno, ove individuate;
5. le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano;
6. la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati, nell'ambito del potenziale limite finanziario massimo della medesima;
7. le assunzioni a tempo indeterminato previste nel triennio, nonché ogni forma di ricorso a tipologie di lavoro flessibile, tra cui il personale a tempo determinato. Per tale ultima tipologia di personale deve essere data evidenza anche del rispetto del limite previsto dall'art. 9, co. 28, del d.l. 78 del 2010;
8. l'indicazione delle risorse provenienti da "altri soggetti" (UE, Stato, altri soggetti pubblici o privati) e destinate al finanziamento delle assunzioni a tempo.

Sulla base dei riferimenti normativi sopra indicati, si è quindi proceduto alla redazione del presente PTFP.

3.3.2 Metodologia

Il PTFP dell'Azienda è sviluppato in coerenza con le disposizioni normative ed è funzionale ad attivare un ciclo virtuoso che integri la programmazione delle risorse umane con la pianificazione triennale degli obiettivi di performance.

La definizione del fabbisogno tiene conto sia della programmazione finanziaria - stanziamenti di bilancio, limiti assunzionali e tetti di spesa - sia delle specifiche esigenze di risorse umane in termini quantitativi e qualitativi, volte a garantire il raggiungimento degli obiettivi delle singole aree e dell'Azienda.

Si descrivono sinteticamente le tre fasi seguite per la definizione del presente PTFP:

- 1) Definizione delle risorse finanziarie:
 - a. Verifica vincoli finanziari:
 - i. Spesa media 2011/2013 – Art. 1 commi 557 e 557-quater L. 296/2006;
 - ii. Spesa sostenuta 2016 – Agg. DEFR 2025 - All 1 Sez 5.1 – Del. Cons. Reg. n. 100 del 19.12.2004;
 - b. Verifica inesistenza di eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali o finanziarie, ai sensi dell'Art. 33 del D.lgs. n. 165/2001;
 - c. Verifica rispetto turn over come da Art. 3 comma 5 D.L. 90/2014;
 - d. Verifica non applicabilità dell'articolo 33 del D.L. n. 34 del 30/04/2019, convertito con legge n. 58 del 28/06/2019.
- 2) Rilevazione dei fabbisogni di personale e distribuzione capacità assunzionale:
 - a. Rilevazione dei fabbisogni di risorse umane da parte dei dirigenti (coadiuvati dai Coordinatori dei Servizi) per ogni area e servizio in relazione alle esigenze funzionali o finanziarie;
 - b. Rilevazione delle cessazioni effettive per ogni area e servizio nel triennio di riferimento;
 - c. Rilevazione degli ingressi prospettici certi già noti per ogni area e servizio nel triennio di riferimento;
 - d. Analisi dati quantitativi e qualitativi e ponderazione con rilevanza strategica e dimensionale dei servizi;
 - e. Distribuzione della capacità assunzionale in base ai risultati della sofferenza organizzativa.
- 3) Definizione fabbisogno di personale dell'Azienda:
 - a. Raccordo tra il fabbisogno espresso con la capacità assunzionale;
 - b. Indirizzi dell'organo di direzione politica e valutazioni della Direzione;
 - c. Indicazioni e/o valutazioni emerse in seno al Comitato di Direzione.

3.3.3 Stato attuale del personale e capacità assunzionali

Richiamando la DGR n. 1549 del 23.12.2024 – Allegato A si definiscono qui di seguito gli 8 punti cardine del PTFP dell'Azienda:

1. La consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di adozione del Piano, suddiviso per inquadramento del personale:

La seguente tabella evidenzia l'entità dell'organico aziendale diviso per area professionale:

ORGANICO PER AREA PROFESSIONALE	
Area professionale	Organico al 31 dicembre 2024
Dirigenti	3
Funzionari e EQ	68
Istruttori	69
Operatore Esperto	175
TOTALE	315

Le aree professionali sono quelle di cui all'Art. 12 del CCNL 2019-21 del 16/11/2022.

- La capacità assunzionale dell'Azienda, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa. Allo stato attuale il limite di spesa per gli enti dipendenti è rappresentato dall'Art. 1 comma 557-quater della L. n. 296 del 2006, con riferimento alla spesa media di personale sostenuta nel triennio 2011-2013, del cui rispetto deve essere data evidenza nel PTFP. Nell'ambito del limite di cui all'Art. 1 comma 557-quater della L. n. 296 del 2006 gli enti dipendenti sono tenuti altresì al rispetto del limite della spesa di personale sostenuta nel 2016, come ulteriore misura di contenimento della spesa prevista nella NADEF 2025 (delibera GRT n.100 del 19.12.2024) al fine di garantire il concorso degli enti strumentali alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica:

I limiti di spesa sono evidenziati dalla seguente tabella già consolidata nei precedenti PIAO:

CALCOLO VINCOLI COSTO DELLA DOTAZIONE ORGANICA					
voci di conto economico	2011	2012	2013	MEDIA TRIENNIO 2011-2013	2016*
B.9) Costi per il personale	13.445.672,03 €	12.471.039,48 €	12.356.368,95 €	12.654.321,99 €	11.600.039,51 €
B.9.a) Salari e Stipendi	10.022.300,47 €	9.650.837,97 €	9.530.259,84 €	9.654.127,38 €	8.964.084,27 €
di cui incrementi contrattuali	183.031,19 €	57.984,96 €		91.515,60 €	
B.9.b) Oneri Sociali	2.785.297,93 €	2.767.202,46 €	2.743.466,85 €	2.742.289,64 €	2.618.423,46 €
di cui incrementi contrattuali	52.934,98 €	16.163,35 €		26.467,49 €	
B.9.d) Trattamento di quiescenza e simili	43.199,11 €	8.413,98 €	8.414,57 €	20.009,22 €	2.249,94 €
B.9.e) Altri costi per il personale	594.874,52 €	44.585,07 €	74.227,69 €	237.895,76 €	15.281,84 €
B.13) Altri Accantonamenti (personale)	1.557.394,36 €	1.621.415,63 €	1.593.664,40 €	1.583.888,90 €	1.485.713,19 €
di cui incrementi contrattuali			20.807,68 €		
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO	430.222,28 €	451.149,36 €	443.074,66 €	441.482,10 €	
DI CUI ai fini della media solo IRAP-i e IRAP differita	340.222,28 €	356.149,36 €	343.074,66 €	346.482,10 €	313.178,74 €
TOTALI COSTI PERSONALE	15.343.288,67 €	14.448.604,47 €	14.293.108,01 €	14.584.693,00 €	13.398.931,44 €
Costo categorie protette (solo per il 2016)					554.694,31 €
VINCOLI AL COSTO DELLA DOTAZIONE ORGANICA				14.584.693,00 €	12.844.237,13 €
STUDENTI PART TIME (VDC 70530) B.7.b) Altri acquisti di servizi	21.179,34 €	24.039,61 €	18.214,00 €	21.144,32 €	19.757,50 €
TOTALI COSTI CON STUDENTI PART TIME				14.605.837,31 €	13.418.688,94 €

* come dichiarato nelle relazioni di accompagnamento al Bilancio d'esercizio, in ultimo anno 2022

Dai calcoli effettuati e già inseriti nei precedenti PIAO, il secondo vincolo (spesa sostenuta nel 2016) risulta inferiore al primo e pertanto si intende come tetto massimo di spesa per il personale, quantificato quindi in 12.844.237,13 €. Tale costo si intende al netto della spesa per l'organico L. 68/99 e degli aumenti contrattuali con riferimento ai tabellari vigenti per l'anno 2016.

Come si evince dalla seguente tabella, per il fabbisogno di personale realizzato nel 2024 e per quello previsto per il triennio 2025-2027, tutti i limiti di spesa sono rispettati.

VERIFICA RISPETTO LIMITE COSTO DOTAZIONE ORGANICA					
ANNO	COSTO DEL PERSONALE		COSTO CAT. PROT. + 30% ONERI SOC	COSTO RINNOVO CONTRATTO SU 2016	COSTO AL NETTO DI CAT. PROT. E RINNOVO
	TABELLARE	TAB RACCORDO			
MEDIA TRIENNIO 2011/2013	14.584.693,00 €				14.584.693,00 €
2016	13.398.931,44 €		554.694,31 €		12.844.237,13 €
2024	7.069.475,67 €	6.271.947,01 €	548.106,89 €	720.633,12 €	12.072.682,67 €
2025	7.476.585,09 €	6.395.911,54 €	638.491,76 €	755.508,89 €	12.478.495,98 €
2026	7.459.575,07 €	6.430.406,44 €	638.491,76 €	753.763,66 €	12.497.726,09 €
2027	7.313.173,56 €	6.386.087,61 €	638.491,76 €	737.621,66 €	12.323.147,75 €

Di seguito si presentano i calcoli della tabella di raccordo per i costi del personale:

TABELLA DI RACCORDO				
	2024	2025	2026	2027
Costo eventuale trasf. Part time non originali (incluso oneri sociali)	102.707,61 €	92.665,85 €	92.665,85 €	92.665,85 €
Indennità di comparto a carico del bilancio	14.721,08 €	16.134,55 €	16.099,55 €	15.793,11 €
Salario individuale di anzianità (ria issnr e assegni ad personam no riassorbibile, maturato economico)	3.035,56 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Previsione di trasformazione da tempo parziale a tempo pieno				
Personale in comando in entrata				
Personale in comando in uscita		-25.146,71 €		
Fondo risorse stabili	2.074.441,96 €	2.074.441,96 €	2.074.441,96 €	2.074.441,96 €
Fondo straordinario	40.616,88 €	40.616,88 €	40.616,88 €	40.616,88 €
Risparmio buoni pasto inseriti in parte variabile				
art. 79 CCNL Funzioni Locali 16.11.2022 comma 3 (0,22% monte salari 2018)	20.629,08 €	20.629,08 €	20.629,08 €	20.629,08 €
Retribuzioni di posizione e risultato delle Posizioni Organizzative	328.750,00 €	353.750,00 €	353.750,00 €	353.750,00 €
Elemento perequativo				
Fondo accessorio dirigenti	235.764,44 €	235.764,44 €	235.764,44 €	235.764,44 €
Oneri sociali	2.936.230,40 €	3.032.555,48 €	3.041.938,67 €	2.997.926,29 €
compensi al direttore + oneri sociali	169.000,00 €	169.000,00 €	169.000,00 €	169.000,00 €
IRAP	290.000,00 €	290.000,00 €	290.000,00 €	290.000,00 €
Assegno Nucleo familiare				
Servizi ai dipendenti (buoni pasto, etc)	50.000,00 €	70.000,00 €	70.000,00 €	70.000,00 €
Spese per Trasferte	5.500,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Altri oneri del personale (B.9.e) Altri costi del personale	550,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €
Assunzioni a tempo determinato	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
tirocinanti				
STUDENTI PART TIME				
oneri sociali assunzioni a td				
TOTALE	6.271.947,01 €	6.395.911,54 €	6.430.406,44 €	6.386.087,61 €

Infine, in merito alla determinazione delle facoltà assunzionali, si applica quanto previsto dall'Art. 3 c. 5 del D.L. 90/2014, come modificato dall'Art. 14-bis del D.L. 4/2019, il quale consente, a decorrere dall'anno 2019, di procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nella misura del 100% della spesa relativa al personale cessato nell'anno precedente, fermo il rispetto delle disponibilità di bilancio oltreché dei limiti di spesa sopra richiamati (spesa media del triennio 2011-2013 e spesa sostenuta nel 2016). In particolare, ai sensi del comma 5 "è consentito il cumulo delle risorse destinate alle assunzioni per un arco temporale non superiore a cinque anni, nel rispetto della programmazione del fabbisogno e di quella finanziaria e contabile; è altresì consentito l'utilizzo dei residui ancora disponibili delle quote percentuali delle facoltà assunzionali riferite al quinquennio precedente". Pertanto, i residui disponibili sono illustrati nella seguente tabella:

TABELLA RESTI E CAPACITÀ ASSUNZIONALE		
	IMPORTI E RESTI	RESTI PROGRESSIVI
Capacità assunzionale personale cessato 2019	179.828,12 €	
Capacità assunzionale personale assunto 2020	45.260,77 €	
Capacità assunzionale residua 2020	134.567,35 €	134.567,35 €
Capacità assunzionale personale cessato 2020	262.792,04 €	
Capacità assunzionale personale assunto 2021	20.652,45 €	
Capacità assunzionale residua 2021	242.139,59 €	376.706,94 €
Capacità assunzionale personale cessato 2021	317.197,09 €	
Capacità assunzionale personale assunto 2022	159.708,28 €	
Capacità assunzionale residua 2022	157.488,81 €	534.195,75 €
Capacità assunzionale personale cessato 2022	277.357,33 €	
Capacità assunzionale personale assunto 2023	205.005,51 €	
Capacità assunzionale residua 2023	72.351,82 €	606.547,57 €
Capacità assunzionale personale cessato 2023	257.989,59 €	
Capacità assunzionale personale assunto 2024	649.690,47 €	
Capacità assunzionale residua 2020-2024	-391.700,88 €	214.846,69 €
Capacità assunzionale personale cessato 2024	165.282,60 €	
TOTALE CAPACITÀ ASSUNZIONALE AL 2024		380.129,29 €
Capacità assunzionale previsione cessazioni 2025	178.254,93 €	
Capacità assunzionale previsione assunzioni 2025	472.672,18 €	
Capacità assunzionale previsione cessazioni 2026	220.411,66 €	
Capacità assunzionale previsione assunzioni 2026	203.401,64 €	
Capacità assunzionale previsione cessazioni 2027	146.401,51 €	
Capacità assunzionale previsione assunzioni 2027	0,00 €	
TOTALE CESSAZIONI PREVISTE 2025/27	545.068,10 €	
TOTALE ASSUNZIONI PREVISTE 2025/27	676.073,82 €	
CAPACITÀ ASSUNZIONALE PREVISTA AL 2027		249.123,57 €

Per quanto attiene l'obbligo di effettuare la ricognizione delle eventuali eccedenze di personale, ai sensi dell'art. 33 c. 2 del D.lgs. 165/2001, l'Azienda, in relazione alle esigenze funzionali o finanziarie, non presenta personale in esubero o sovrannumero alla data del 31.12.2024.

3. La programmazione delle cessazioni dal servizio e la stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale in relazione alle scelte in materia di reclutamento, operate sulla base della digitalizzazione dei processi, delle esternalizzazioni o internalizzazioni o dismissioni di servizi, attività o funzioni – come di seguito esplicato:

La programmazione delle cessazioni indica:

- 9 uscite nel 2025;
- 10 uscite nel 2026;
- 7 uscite nel 2027.

PENSIONAMENTI AVVENUTI NEL 2024 E PREVISIONI TRIENNIO 2025-2026-2027				
CONSOLIDATO 2024				
N.	AREA PROFESSIONALE	% LAVORATIVA	NOTE	CAPACITÀ ASSUNZIONALE
1	OPERATORE ESPERTO	50%	L 68/99	0,00 €
1	ISTRUTTORE	100%		23.175,61 €
1	OPERATORE ESPERTO	50%	L 68/99	0,00 €
1	FUNZIONARIO	100%		25.146,71 €
1	ISTRUTTORE	100%	L 68/99	0,00 €
1	ISTRUTTORE	100%		23.175,61 €
1	FUNZIONARIO	100%		25.146,71 €
1	FUNZIONARIO	100%		25.146,71 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%	MOBILITÀ	0,00 €
11				165.282,60 €
PREVISIONE 2025				
N.	AREA PROFESSIONALE	% LAVORATIVA	NOTE	CAPACITÀ ASSUNZIONALE
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%	L 68/99	0,00 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
1	ISTRUTTORE	100%		23.175,61 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
1	ISTRUTTORE	66,67%	NON ORIG	23.175,61 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
1	ISTRUTTORE	100%		23.175,61 €
9				178.254,93 €
PREVISIONE 2026				
N.	AREA PROFESSIONALE	% LAVORATIVA	NOTE	CAPACITÀ ASSUNZIONALE
1	FUNZIONARIO	100%		25.146,71 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
1	FUNZIONARIO	100%		25.146,71 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
1	OPERATORE ESPERTO	66,67%	ORIG	14.497,80 €
1	FUNZIONARIO	100%		25.146,71 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
10				220.411,66 €
PREVISIONE 2027				
N.	AREA PROFESSIONALE	% LAVORATIVA	NOTE	CAPACITÀ ASSUNZIONALE
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
1	OPERATORE ESPERTO	66,67%	ORIG	14.497,80 €
1	OPERATORE ESPERTO	100%		21.745,62 €
1	ISTRUTTORE	100%		23.175,61 €
7				146.401,51 €
TOTALE TRIENNIO 2025-2026-2027				
26				545.068,10 €

La programmazione delle assunzioni 2025-2027 è rappresentata invece dalla seguente tabella, con la precisazione che l'annualità 2027 al momento non prevede nuove assunzioni in coerenza con quanto previsto nel Budget previsionale 2025/2027; si rinvia alla Relazione al Budget, che illustra nel dettaglio per l'anno 2027 i "tagli" previsti per sopperire al minor contributo statale

(circa - 18 milioni di euro) per il finanziamento delle borse di studio.

ASSUNZIONI PREVISTE ANNI 2025-2026						
IN CORSO ANNO 2025 DA PROGRAMMAZIONE ANNO 2024						
AREA PROFESSIONALE	UNITÀ	AREA	SERVIZIO	PROFILO	COSTO UNITÀ	COSTO PROGRAMMA
OPERATORE ESPERTO	1	RISTORAZIONE E RESIDENZE	RISTORAZIONE PISA	L. 68/99	21.745,62 €	0,00 €
PROGRAMMAZIONE ANNO 2025						
AREA PROFESSIONALE	UNITÀ	AREA	SERVIZIO	PROFILO	COSTO UNITÀ	COSTO PROGRAMMA
OPERATORE ESPERTO	4	RISTORAZIONE E RESIDENZE (SERVIZI AGLI STUDENTI)	RISTORAZIONE PISA	Operatore Tecnico Specializzato	21.745,62 €	86.982,48 €
FUNZIONARIO E E.Q.	1	INTERVENTI MONETARI E RELAZIONI CON IL PUBBLICO (SERVIZI GLI STUDENTI)	BENEFICI E INTERVENTI MONETARI	Funzionario informatico	25.146,71 €	25.146,71 €
ISTRUTTORE	1	GESTIONE RISORSE (SERVIZI AMMINISTRATIVI)	RAGIONERIA	Istruttore amministrativo	23.175,61 €	23.175,61 €
ISTRUTTORE	1	INTERVENTI MONETARI E RELAZIONI CON IL PUBBLICO (SERVIZI GLI STUDENTI)	BENEFICI E INTERVENTI MONETARI	Istruttore Amministrativo L.68/99	23.175,61 €	0,00 €
FUNZIONARIO E E.Q.	1	RISTORAZIONE E RESIDENZE (SERVIZI AGLI STUDENTI)	RESIDENZE SIENA	Funzionario amministrativo	25.146,71 €	25.146,71 €
FUNZIONARIO E E.Q.	1	RISTORAZIONE E RESIDENZE (SERVIZI AGLI STUDENTI)	RESIDENZE FIRENZE	Funzionario amministrativo	25.146,71 €	25.146,71 €
ISTRUTTORE	1	RISTORAZIONE E RESIDENZE (SERVIZI AGLI STUDENTI)	RISTORAZIONE FIRENZE	Capo Cuoco	23.175,61 €	23.175,61 €
FUNZIONARIO E E.Q.	2	INTERVENTI MONETARI E RELAZIONI CON IL PUBBLICO (SERVIZI GLI STUDENTI)	BENEFICI E INTERVENTI MONETARI	Funzionario amministrativo	25.146,71 €	50.293,43 €
FUNZIONARIO E E.Q.	1	INTERVENTI MONETARI E RELAZIONI CON IL PUBBLICO (SERVIZI AMMINISTRATIVI)	ACCERTAMENTI FSE	Funzionario amministrativo	25.146,71 €	25.146,71 €
FUNZIONARIO E E.Q.	1	AREA GESTIONE PATRIMONIO, SERVIZI TECNICI E INFORMATICI (SERVIZI TECNICI E INFORMATICI)		Funzionario tecnico	25.146,71 €	25.146,71 €
OPERATORE ESPERTO	2	RISTORAZIONE E RESIDENZE (SERVIZI AGLI STUDENTI)	RISTORAZIONE FIRENZE	Operatore Tecnico Specializzato	21.745,62 €	43.491,24 €
ISTRUTTORE	1	INTERVENTI MONETARI E RELAZIONI CON IL PUBBLICO (SERVIZI AMMINISTRATIVI)	URP	Istruttore Amministrativo L.68/99	23.175,61 €	0,00 €
FUNZIONARIO E E.Q.	1	AREA GESTIONE PATRIMONIO, SERVIZI TECNICI E INFORMATICI (SERVIZI TECNICI E INFORMATICI)		Funzionario informatico	25.146,71 €	25.146,71 €
FUNZIONARIO E E.Q.	1	AREA GESTIONE PATRIMONIO, SERVIZI TECNICI E INFORMATICI (SERVIZI TECNICI E INFORMATICI)		Funzionario tecnico	25.146,71 €	25.146,71 €
ISTRUTTORE	1	AREA GESTIONE PATRIMONIO, SERVIZI TECNICI E INFORMATICI (SERVIZI TECNICI E INFORMATICI)		Istruttore informatico	23.175,61 €	23.175,61 €
ISTRUTTORE	1	INTERVENTI MONETARI E RELAZIONI CON IL PUBBLICO (SERVIZI AMMINISTRATIVI)	URP	Istruttore informatico	23.175,61 €	23.175,61 €
ISTRUTTORE	1	STAFF DIREZIONE		Istruttore amministrativo	23.175,61 €	23.175,61 €
ISTRUTTORE	1	GESTIONE RISORSE (SERVIZI AMMINISTRATIVI)	GESTIONE ECONOMICA DEL PERSONALE	Istruttore Amministrativo L.68/99	23.175,61 €	0,00 €
TOTALE PROGRAMMA 2025	23					472.672,18 €
PROGRAMMAZIONE ANNO 2026						
AREA PROFESSIONALE	UNITÀ	AREA	SERVIZIO	PROFILO	COSTO UNITÀ	COSTO PROGRAMMA
OPERATORE ESPERTO	5	RISTORAZIONE E RESIDENZE (SERVIZI AGLI STUDENTI)	RISTORAZIONE PISA	Operatore Tecnico Specializzato	21.745,62 €	108.728,10 €
FUNZIONARIO E E.Q.	1	SERVIZI AMMINISTRATIVI		Funzionario amministrativo	25.146,71 €	25.146,71 €
ISTRUTTORE	1	INTERVENTI MONETARI E RELAZIONI CON IL PUBBLICO (SERVIZI AMMINISTRATIVI)	URP	Istruttore amministrativo	23.175,61 €	23.175,61 €
ISTRUTTORE	1	RISTORAZIONE E RESIDENZE (SERVIZI AGLI STUDENTI)	RISTORAZIONE PISA	Capo Cuoco	23.175,61 €	23.175,61 €
ISTRUTTORE	1	AFFARI LEGALI (SERVIZI AMMINISTRATIVI)	APPROVVIGIONAMENTI E CONTRATTI	Istruttore amministrativo	23.175,61 €	23.175,61 €
TOTALE PROGRAMMA 2026	9					203.401,64 €
TOTALE PROGRAMMA 2025-2026	32					676.073,82 €

Il Piano evidenzia la necessità di reclutare personale appartenente all'Area dei "Funzionari ed EQ" e "Istruttori" sia con profilo amministrativo/contabile (per la gestione delle attività istituzionali e/o amministrative in *staff* o *line*) sia con profilo Tecnico (per la gestione delle attività di rilevante importanza collegate alla manutenzione degli immobili e le attività informatiche e tecnologiche) e la necessità di personale appartenente all'Area "Operatori esperti" e "Istruttori" con profilo tecnico specializzato (per la gestione dei servizi, con particolare riferimento a quelli di ristorazione).

Al momento non sono previsti processi di esternalizzazione di servizi.

Si precisa che è in corso una procedura (manifestazione di interesse) di Partenariato Pubblico Privato per la gestione integrale di alcune residenze universitarie, i cui esiti saranno conosciuti nel corso dell'anno 2025 e saranno valutati anche con riferimento ad una eventuale (e peraltro remota) incidenza sul presente piano.

Progressioni verticali

L'art. 13 commi 6 e 8 del CCNL del 16.11.22 prevede che, al fine di tener conto dell'esperienza e della professionalità maturate ed effettivamente utilizzate dall'amministrazione di appartenenza, entro il termine del 31.12.2025 gli enti possono procedere alla progressione tra le aree professionali con procedure nelle quali sono ammessi i dipendenti in servizio in possesso dei requisiti indicati nella Tab C allegata al medesimo CCNL.

Le progressioni cosiddette in deroga di cui all'Art. 13 c. 6-8 sono finanziate anche mediante l'utilizzo delle risorse determinate ai sensi dell'Art. 1 c. 612 della L. n. 234/2021 (Legge di Bilancio 2022) in misura non superiore allo 0,55% del monte salari dell'anno 2018 relativo al personale destinatario del CCNL 2019-2021.

In ragione di ciò, e in considerazione di quanto emerso in sede di confronto sindacale (verbale del 04 novembre 2024) l'Azienda nel corso del 2025 prevede di realizzare 21 progressioni verticali in deroga secondo l'Art. 13 c.6-8 del CCNL 16.11.2022. Per tali progressioni è previsto un costo pari a complessivi **euro 35.594,63**, così rispettando i limiti del tetto normativo dello 0,55% del monte salari 2018. Il calcolo per le progressioni verticali è illustrato dalla seguente tabella:

Tale importo non è comunque da ricomprendere nel calcolo della capacità assunzionale dell'Azienda.

COSTO PROGRESSIONI VERTICALI IN DEROGA		
AREA PROFESSIONALE	UNITÀ	COSTO
Da Area Istruttori a Area dei Funzionari ed EQ	10	19.784,23
Da Area degli Operatori Esperti a Area Istruttori	11	15.810,40
TOTALE	21	35.594,63

4. Le modalità di copertura del fabbisogno:

Il fabbisogno triennale di personale sarà soddisfatto in generale tramite indizione di procedure concorsuali (eventualmente precedute da mobilità se previsto dalla normativa di riferimento), mobilità o accesso a graduatorie esistenti detenute da altri enti. Con specifico e successivo provvedimento direttoriale verranno esplicitate le modalità di reclutamento ritenute più opportune ed efficaci in relazione al presente piano di fabbisogni 2025-2027, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa di riferimento.

5. Le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano:

Come illustrato dalle tabelle riportate ai punti precedenti, per gli anni 2025-2027 si prevedono un totale di n. 32 nuove assunzioni per un costo di 676.073,82 €, a cui aggiungere € 91.272,45 inerenti il reclutamento di personale di cui alla legge 68/99. Le progressioni verticali in deroga dovrebbero invece riguardare n. 21 profili per un costo di € 35.594,63. Per contro, il triennio prefigura un totale di n. 26 uscite per un costo di 545.068,10 €. La differenza sul turn over è coperta dai resti assunzionali, come previsto dall'Art. 3 c. 5 del D.L. 90/2014 e modificato dall'Art. 14-bis del D.L. 4/2019. Al termine del periodo di programmazione si prevede un saldo positivo dei resti assunzionali pari a 249.123,57 €.

6. Consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati, nell'ambito del potenziale limite finanziario massimo della medesima.

La consistenza della dotazione organica rimodulata in base ai fabbisogni del presente piano è illustrata nella seguente tabella:

TABELLA PIANO ASSUNZIONI 2025-2027

CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2024 + 1 ASSUNZIONE DEL 2 GENNAIO 2025					PREVISIONE 2025				PREVISIONE 2026				PREVISIONE 2027			
AREA	PERCENTUALE	ORGANICO	TABELLARE	COSTO	CESSAZIONI	ASSUNZIONI	ORGANICO	COSTO	CESSAZIONI	ASSUNZIONI	ORGANICO	COSTO	CESSAZIONI	ASSUNZIONI	ORGANICO	COSTO
PROFESSIONALE	LAVORATIVA	2024	2024	2024	2025	2025	2025	2025	2026	2026	2026	2026	2027	2027	2027	2027
Dirigenti		3	47.015,77 €	141.047,31 €			3	141.047,31 €			3	141.047,31 €			3	141.047,31 €
Dirigenti	100,00%	3	47.015,77 €	141.047,31 €			3	141.047,31 €			3	141.047,31 €			3	141.047,31 €
Funzionari e EQ		68	25.146,71 €	1.686.476,85 €			88	2.164.264,38 €			86	2.113.970,96 €			86	2.113.970,96 €
Funzionari e EQ	100,00%	62	25.146,71 €	1.559.096,18 €		19	81	2.036.883,71 €	3	1	79	1.986.590,29 €			79	1.986.590,29 €
Funzionari e EQ	88,87%	1	22.347,88 €	22.347,88 €			1	22.347,88 €			1	22.347,88 €			1	22.347,88 €
Funzionari e EQ	86,57%	1	21.769,51 €	21.769,51 €			1	21.769,51 €			1	21.769,51 €			1	21.769,51 €
Funzionari e EQ	83,33%	1	20.954,76 €	20.954,76 €			1	20.954,76 €			1	20.954,76 €			1	20.954,76 €
Funzionari e EQ	77,78%	1	19.559,11 €	19.559,11 €			1	19.559,11 €			1	19.559,11 €			1	19.559,11 €
Funzionari e EQ	70,00%	1	17.602,70 €	17.602,70 €			1	17.602,70 €			1	17.602,70 €			1	17.602,70 €
Funzionari e EQ	50,00%	2	12.573,36 €	25.146,71 €			2	25.146,71 €			2	25.146,71 €			2	25.146,71 €
Istruttori		69	23.175,61 €	1.572.078,05 €			75	1.718.856,13 €			78	1.788.382,96 €			77	1.765.207,35 €
Istruttori	100,00%	65	23.175,61 €	1.506.414,60 €	12	19	72	1.668.643,86 €		3	75	1.738.170,69 €	1		74	1.714.995,08 €
Istruttori	83,33%	2	19.312,24 €	38.624,47 €			2	38.624,47 €			2	38.624,47 €			2	38.624,47 €
Istruttori	66,67%	1	15.451,18 €	15.451,18 €	1		0	0,00 €			0	0,00 €			0	0,00 €
Istruttori	50,00%	1	11.587,80 €	11.587,80 €			1	11.587,80 €			1	11.587,80 €			1	11.587,80 €
Operatore Esperto		175	21.745,62 €	3.669.873,46 €			165	3.452.417,26 €			163	3.416.173,84 €			157	3.292.947,93 €
Operatore Esperto	100,00%	153	21.745,62 €	3.327.079,86 €	17	7	143	3.109.623,66 €	6	5	142	3.087.878,04 €	5		137	2.979.149,94 €
Operatore Esperto	91,67%	1	19.934,21 €	19.934,21 €			1	19.934,21 €			1	19.934,21 €			1	19.934,21 €
Operatore Esperto	83,33%	10	18.120,63 €	181.206,25 €			10	181.206,25 €			10	181.206,25 €			10	181.206,25 €
Operatore Esperto	76,40%	1	16.613,65 €	16.613,65 €			1	16.613,65 €			1	16.613,65 €			1	16.613,65 €
Operatore Esperto	75,00%	1	16.309,22 €	16.309,22 €			1	16.309,22 €			1	16.309,22 €			1	16.309,22 €
Operatore Esperto	66,67%	3	14.497,80 €	43.493,41 €			3	43.493,41 €	1		2	28.995,61 €	1		1	14.497,80 €
Operatore Esperto	50,00%	6	10.872,81 €	65.236,86 €			6	65.236,86 €			6	65.236,86 €			6	65.236,86 €
Totale complessivo		316		7.069.475,67 €	178.254,93 €	497.277,78 €	331	7.476.585,09 €	220.411,66 €	203.401,64 €	330	7.459.575,07 €	146.401,51 €	0,00 €	323	7.313.173,56 €

Note sulla previsione 2025:

- Ai fini del calcolo della dotazione organica 2025 sul lato delle cessazioni e assunzioni si è tenuto conto delle possibili progressioni verticali “in deroga” (n. 10 dall’area da Istruttore a Funzionario ed EQ e n. 11 da Operatore Esperto a Istruttore).

7. Le assunzioni a tempo indeterminato previste nel triennio, nonché ogni forma di ricorso a tipologie di lavoro flessibile, tra cui il personale a tempo determinato (con evidenza anche del rispetto del limite previsto dall’art. 9, co. 28, del d.l. 78 del 2010)

L’Azienda prevede nel corso del 2025 n. 23 nuove assunzioni a tempo indeterminato a cui si aggiungono n. 9 unità per l’annualità 2026.

Nell’ottica della valorizzazione del personale in organico, nel 2025, l’Azienda prevede di realizzare n. 21 progressioni verticali “in deroga”, secondo l’art. 13 c.6-8 del CCNL 2019-2021, come già indicato al punto precedente.

L’Azienda non ha in previsione di fare ricorso ad alcuna tipologia di lavoro flessibile né ad assunzioni di personale a tempo determinato.

8. Indicazione delle risorse provenienti da “altri soggetti” (UE, Stato, altri soggetti pubblici o privati) e destinate al finanziamento delle assunzioni a tempo.

Non sono previste le risorse in questione.

In conclusione, come si evince dalle tabelle di calcolo sui limiti di spesa, il presente PFTP (rispondente ai programmi e obiettivi aziendali) si colloca entro i vincoli delle normative vigenti. Resta fermo che la programmazione annuale può subire variazioni a causa di fattori sistemici che comunque non alterano l’equilibrio pluriennale.

3.4 Piano triennale della formazione

3.4.1 Premessa

Come evidenziato dalla recente Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione, la valorizzazione del capitale umano passa attraverso il riconoscimento della centralità della leva della formazione, che deve avere valore per le persone e per l'Azienda:

- a) per i dipendenti, la formazione e la riqualificazione costituiscono un "diritto soggettivo" e, al tempo stesso, un dovere. Le attività di apprendimento e formazione, in particolare, devono essere considerate ad ogni effetto come attività lavorative;
- b) per l'Azienda, la formazione e la riqualificazione del proprio personale devono costituire un investimento organizzativo necessario e una variabile strategica non assimilabile a mera voce di costo nell'ambito delle politiche relative al lavoro pubblico.

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 practice 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.

3.4.3 Priorità strategiche della formazione del personale

Le **priorità strategiche della formazione del personale** devono essere necessariamente allineate agli obiettivi istituzionali dell'Azienda, alle evoluzioni del contesto normativo e tecnologico, nonché al curriculum formativo del personale aziendale.

Nel corso del triennio 2025/2027 l'Azienda prevede le seguenti quattro macro-categorie formative:



1. Digitalizzazione e innovazione tecnologica

L'evoluzione delle tecnologie e della normativa richiede un continuo aggiornamento del personale per garantire servizi efficienti e di qualità.

L'Azienda prevede di attivare i seguenti percorsi formativi:

- **Formazione su strumenti digitali avanzati:** competenze per l'utilizzo di software gestionali, piattaforme di e-learning, sistemi di pagamento elettronico e strumenti di data analytics per migliorare la gestione dei processi aziendali;
- **Cyber security e protezione dei dati:** aggiornamento sulle normative e sulle best practice per la sicurezza informatica, considerando soprattutto la criticità nella gestione di dati sensibili degli studenti e dei dipendenti;
- **Automazione e intelligenza artificiale:** formazione sull'uso di chatbot, assistenti virtuali e altri strumenti per il supporto alle attività tecnico-amministrative e per migliorare l'assistenza agli studenti;

2. Sviluppo delle Competenze Trasversali

Oltre alle competenze tecniche, è fondamentale sviluppare soft skills. A tal fine l'Azienda prevede di attivare i seguenti percorsi formativi:

- **Customer care:** migliorare la capacità di rispondere in modo efficace e tempestivo alle esigenze degli studenti;
- **Linguaggio inclusivo e sensibilità interculturale:** competenze per interagire con studenti di diverse provenienze culturali, promuovendo un ambiente inclusivo;

- **Capacità di lavoro in team:** miglioramento della collaborazione tra Servizi per garantire un servizio integrato ed efficiente;
- **Gestione del cambiamento:** formazione per adattarsi alle trasformazioni organizzative, digitali e normative;
- **Leadership e gestione del personale:** sviluppo di competenze manageriali per la motivazione e il coordinamento dei team di lavoro;
- **Tematiche CUG:** pari opportunità, benessere organizzativo, contrasto alle discriminazioni negli ambienti di lavoro, conciliabilità vita-lavoro e welfare aziendale

3. Salute, sicurezza, privacy, trasparenza e anticorruzione

Questa macro-categoria ricomprende i corsi di formazione che il personale è tenuto a seguire obbligatoriamente in base a disposizioni normative o contrattuali. Sono ricompresi i seguenti percorsi formativi:

- **Sicurezza sul lavoro (antincendio, primo soccorso):** formazione generale (rivolta a tutto il personale); formazione specifica (a seconda del livello di rischio); formazione per Dirigenti e preposti; formazione per RLS, RSPP e ASPP; aggiornamenti periodici;
- **Formazione per alimentaristi:** formazione (e aggiornamento) sulla sicurezza alimentare, igiene personale e norme sanitarie, contaminazione alimentare, modalità di conservazione degli alimenti, sanificazione e pulizia degli ambienti di lavoro, tracciabilità degli alimenti e gestione delle non conformità;
- **Tutela dei dati personali:** conoscenza approfondita del Regolamento UE 2016/679 (GDPR); focus specifico per i Servizi aziendali con elevata criticità nel trattamento dei dati (compreso il trattamento delle immagini di videosorveglianza);
- **Trasparenza e anticorruzione:** competenze necessarie per garantire trasparenza, legalità e prevenzione della corruzione, nel rispetto delle normative vigenti): anticorruzione e prevenzione del rischio; trasparenza negli appalti e nelle forniture; responsabilità dei dirigenti e dei dipendenti; etica, legalità e cultura della trasparenza; audit e reporting.

4. Potenziamento delle competenze tecniche

Il potenziamento delle competenze tecniche è un processo formativo finalizzato a migliorare e aggiornare le hard skills (competenze specifiche e misurabili) necessarie per svolgere in modo efficace una determinata attività lavorativa o professionale. L'Azienda, preso atto di quanto emerso nella raccolta dei fabbisogni formativi, prevedrà le seguenti attività formative:

1. Lingua Inglese

- **Comunicazione con l'utenza internazionale:** sviluppo delle competenze linguistiche necessarie per interagire con studenti, docenti e stakeholder stranieri, con focus su conversazione, scrittura e terminologia settoriale.
- **Linguaggio tecnico-giuridico:** approfondimento del lessico giuridico e amministrativo in inglese, con particolare attenzione alla redazione di documenti, normative internazionali e contrattualistica.

2. Networking, Routing & Switching

- **Tecnologie di switching LAN e VLAN:** progettazione e gestione di reti locali,

configurazione e ottimizzazione delle VLAN.

- **Tecnologie di routing IPv4 e IPv6:** gestione di protocolli di routing dinamici e statici, troubleshooting e best practices.
- **Tecnologie WAN e servizi infrastrutturali:** configurazione di reti geografiche, VPN e soluzioni di sicurezza avanzate.
- **Manutenzione delle infrastrutture:** strategie di monitoraggio, prevenzione guasti e aggiornamento delle infrastrutture di rete.

3. Linguaggi di Programmazione e DBMS

- **Database relazionali:** ottimizzazione di query SQL, gestione di stored procedure e trigger, amministrazione avanzata di DBMS come MySQL, PostgreSQL e SQL Server.
- **Linguaggio C:** sviluppo di software ad alte prestazioni, gestione della memoria, debugging avanzato e ottimizzazione del codice.

4. Gestione Sostenibile

- **Efficientamento energetico:** strategie per ridurre i consumi energetici, implementazione di tecnologie smart e fonti rinnovabili negli edifici aziendali.
- **Gestione dei rifiuti:** normativa ambientale, riduzione dell'impatto ambientale e implementazione di pratiche di economia circolare.

5. Alimentazione Sostenibile

- **Gestione del cambiamento nella ristorazione collettiva:** implementazione di menu sostenibili, riduzione degli sprechi alimentari e adozione di pratiche eco-friendly nel settore della ristorazione pubblica.

6. Archivistica

- **Fascicolazione archivistica:** metodi di classificazione, conservazione e digitalizzazione degli archivi.
- **Scarto dei documenti informatici:** normativa vigente e criteri per la corretta gestione dello scarto documentale in ambito digitale.

7. Gestione Economica e Giuridica del Personale

- **Rapporto di lavoro:** aggiornamenti normativi su contratti, CCNL applicabili, gestione delle risorse umane e diritto del lavoro.
- **Aspetti previdenziali e fiscali:** analisi delle novità in tema di previdenza, contributi e fiscalità del lavoro pubblico.

8. Appalti Pubblici

- **Nuovo Codice degli Appalti:** analisi delle principali novità legislative, procedure di gara e affidamento, impatti sulle amministrazioni pubbliche.
- **Obblighi di digitalizzazione:** implementazione della digitalizzazione nelle gare pubbliche, utilizzo di piattaforme di e-procurement.
- **Etica negli appalti:** prevenzione della corruzione e gestione della trasparenza negli affidamenti pubblici.

9. Europrogettazione per le Pubbliche Amministrazioni

- **Identificazione e analisi delle opportunità di finanziamento:** fondi europei diretti e indiretti, strumenti finanziari disponibili per le PA.
- **Tecniche di progettazione efficace:** metodologia per la redazione di progetti competitivi, pianificazione strategica e budgeting.
- **Gestione dei partenariati internazionali:** sviluppo di collaborazioni transnazionali, gestione amministrativa e legale dei progetti finanziati dall'UE.

10. Interventi per il Diritto allo Studio

- **Gestione alberghiera delle residenze universitarie:** best practices per la gestione delle strutture ricettive studentesche, con particolare focus sull'inclusione e sulla multiculturalità.
- **Aggiornamento normativo sui benefici per gli studenti:** evoluzione della legislazione riguardante borse di studio, servizi abitativi e assistenza agli studenti.

11. Contabilità e Controllo di Gestione

- **Aggiornamento normativo:** revisione delle normative di contabilità pubblica, novità in materia di bilancio e fiscalità.
- **Controllo di gestione negli enti pubblici:** strumenti avanzati di analisi finanziaria, indicatori di performance e reporting economico-finanziario.
- **Gestione inventariale:** metodologie di rilevazione e aggiornamento dei beni patrimoniali.

12. Patrimonio Aziendale

- **Gestione dei cantieri:** pianificazione, monitoraggio e controllo delle opere di manutenzione ordinaria e straordinaria.
- **Gestione delle occupazioni illegittime:** normativa vigente e procedure per il recupero e la tutela del patrimonio immobiliare pubblico.

3.4.4 Risorse interne ed esterne disponibili e/o “attivabili” ai fini delle strategie formative

L'importo complessivo massimo stimato per il triennio 2025-2027 è pari a Euro 150.000,00. 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;
- sarà privilegiata la formazione più idonea per ogni singolo evento/corso.

3.4.4.1 Intranet aziendale

Nella intranet aziendale, sezione “Formazione” sono disponibili risorse gratuite a disposizione di tutti i dipendenti.

Trovano spazio in tale sezione anche le registrazioni di corsi di formazione per i quali si è ottenuta l'autorizzazione alla diffusione.

3.4.4.2 Syllabus

Particolare rilevanza riveste, quale principale risorsa esterna, la Piattaforma “**Syllabus**” del Dipartimento della Funzione Pubblica.

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

- **transizione digitale** (competenze digitali per la P.A., cybersicurezza, qualità dei servizi digitali per il governo aperto, intelligenza artificiale, BIM e gestione informativa digitale delle costruzioni all'interno del nuovo codice dei contratti pubblici);
- **transizione ecologica** (trasformazione sostenibile e gestione degli appalti verdi);
- **transizione amministrativa** (soft skills, nuovo codice dei contratti pubblici, pratiche digitali di partecipazione per il governo aperto, accountability per il governo aperto, valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione)
- **principi e valori della P.A.**

Tutti i dipendenti sono abilitati ad accedere alla piattaforma Syllabus. I corsi vengono attivati non appena disponibili: il Servizio Sviluppo Progetti comunica tempestivamente l'attivazione dei nuovi percorsi formativi.

Per informazioni: progetti@dsu.toscana.it

3.4.4.3 ValorePA

Anche nel triennio 2025/2027 l'Azienda aderirà all'iniziativa “ValorePA” finanziata dall'INPS.

Le iniziative formative sono di complessità media (primo livello) svolte con lezioni in presenza e di alta formazione (secondo livello) dunque rivolti a personale già professionalizzato che intenda sviluppare o potenziare conoscenze e competenze utili per la propria crescita professionale ovvero approfondire tematiche specifiche.

Queste ultime si distinguono in due tipi:

- TIPO A: lezioni in presenza o a distanza in modalità telematica;
- TIPO B: lezioni preferibilmente in presenza realizzate 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.

La selezione interna delle candidature verrà effettuata dai Dirigenti che potranno chiedere supporto ai Coordinatori.

I criteri generali per la selezione terranno conto:

- dell'attinenza della macro-area prescelta con il proprio profilo professionale e il servizio di appartenenza;
- del non avere mai preso parte a corsi Valore PA della medesima macro-area

Le macro-aree che risultano attivate (anno 2025) per la Regione Toscana, sono le seguenti:

Produzione, gestione e conservazione dei documenti digitali e/o digitalizzati - sviluppo delle banche dati di interesse nazionale - sistemi di autenticazione in rete - Big data management (secondo livello – tipo A)
La Transizione Digitale nella P.A.: Novità, scadenze e obblighi. Il Pnrr ed il Piano per l'informatica (primo livello)
Progettazione di modelli di servizio, innovazione, analisi e revisione dei processi di lavoro per il miglioramento dei servizi all'utenza - Qualità del servizio pubblico (secondo livello – tipo A)
I siti web delle Amministrazioni Pubbliche: organizzazione delle pagine web e dei contenuti. Ottimizzazione dei contenuti per una navigazione più accessibile e fluida da parte dell'utenza e bilanciamento tra le esigenze di pubblicazione con quelle di riservatezza (primo livello)
Lavoro in gruppo e sviluppo delle capacità di comunicare e utilizzare gli strumenti digitali che favoriscano la condivisione del lavoro anche a distanza - Gestione delle relazioni e dei conflitti (primo livello)
Comunicazione efficace: utilizzo dei nuovi mezzi di comunicazione pubblica con i cittadini attraverso un approccio innovativo. Regole e strumenti per comunicare attraverso i social - Ascolto efficace, organizzazione delle informazioni (primo livello)
Sviluppo del livello di competenza linguistica per i dipendenti della Pubblica amministrazione (primo livello)
Il PNRR e l'attuazione delle riforme. Il ruolo degli Enti Locali: incarichi, profili specifici e responsabilità che consentano di attuare al meglio il PNRR ed i relativi progetti (primo livello)
Linee Guida Funzione Pubblica per il lavoro agile: i requisiti obbligatori dei lavoratori, gli obblighi dei responsabili, i lavoratori fragili, gli accordi individuali (primo livello)
Personale, organizzazione e riforma della Pubblica Amministrazione - Pianificazione, misurazione e valutazione della performance (primo livello)
Anticorruzione, trasparenza e integrità: strategie preventive e sistemi di compliance - gestione del rischio corruzione (secondo livello – tipo A)
Gestione della contabilità pubblica Servizi fiscali e finanziari. Il controllo e la valutazione delle spese pubbliche (secondo livello – tipo B)
Intelligenza artificiale: Come funziona, perché interessa, come si può utilizzare. I sistemi di intelligenza artificiale per la cyber security (secondo livello – tipo A)

Per informazioni: progetti@dsu.toscana.it

3.4.4.4 PA 110 e lode

Con l'iniziativa "PA 110 e lode", frutto di un protocollo d'intesa firmato il 7 ottobre 2021 tra il Ministro per la Pubblica amministrazione, Renato Brunetta, e la Ministra dell'Università e della Ricerca, Maria Cristina Messa, viene consentito a tutti i dipendenti pubblici che lo vorranno di usufruire di un incentivo per l'accesso all'istruzione terziaria: corsi di laurea, corsi di specializzazione e master.

L'elenco delle Università aderenti è pubblicato al seguente indirizzo:

<https://www.funzionepubblica.gov.it/formazione/pa-110-e-lode>

Il Dipartimento della funzione pubblica riconosce a ciascun dipendente pubblico iscritto ad un corso di studi rientrante nell'offerta formativa "PA 110 e lode", un contributo pari al 50% del costo di iscrizione sostenuto, nei limiti di una soglia massima predefinita per tipologia di corso di studi, come di seguito indicato:

- a) lauree, lauree magistrali e a ciclo unico: contributo fino ad un massimo di 1.000,00 euro;
- b) corsi di perfezionamento e di alta formazione: contributo fino ad un massimo di 1.500,00 euro;
- c) master di I e di II livello: contributo fino ad un massimo di 2.500,00 euro.

Il contributo è riconosciuto a ciascun studente-dipendente pubblico al termine di ogni anno accademico, a condizione che siano rispettati i criteri previsti negli specifici protocolli di intesa/accordi attuativi sottoscritti dagli atenei aderenti all'iniziativa, inerenti all'andamento dell'attività formativa e al completamento dei corsi di formazione.

In particolare, gli studenti iscritti a corsi di laurea beneficiano del contributo se conseguono almeno in media la metà dei CFU previsti per ciascun anno di corso e in ogni caso per un numero massimo di anni pari alla durata legale del corso più due.

Il conteggio comprende i soli CFU derivanti da esami sostenuti presso l'università alla quale il dipendente è iscritto per frequentare un corso di studi "PA 110 e lode"; restano esclusi i crediti formativi riconosciuti per l'annualità a seguito di convalida di titoli già acquisiti.

Per informazioni: progetti@dsu.toscana.it

3.4.4.5 Progetto TRIO

TRIO è il sistema di web learning della Regione Toscana che mette a disposizione di tutti, in forma totalmente gratuita, prodotti e servizi formativi su argomenti trasversali o specialistici.

E' raggiungibile al seguente indirizzo: <https://www.progettotrio.it/>

La frequenza e il completamento dei moduli TRIO - a seguito del superamento del test finale con risultato uguale o superiore a 75/100 - dà diritto alla richiesta di un attestato di frequenza. Gli attestati possono essere allegati al proprio curriculum vitae e costituiscono documentazione utile ai fini del riconoscimento di crediti in ingresso a percorsi formativi realizzati nell'ambito del sistema regionale della Formazione Professionale (cfr. DGR n.532/09 e successive modifiche e integrazioni).

L'attestato rappresenta un valore aggiunto alle proprie referenze, legato al riconoscimento che le strutture private (aziende o enti) gli attribuiscono; non costituisce titolo autonomamente valutabile nell'ambito dei concorsi pubblici.

I corsi sono suddivisi per aree tematiche:



Figura 3 - Da Progetto Trio - Regione Toscana

3.4.5 Valutazione degli eventi formativi

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:

☐ Azione	ID della domanda	Gruppo / Ordine delle domande	Codice	Domanda	Tipo di domanda	Gruppo	Obbligatorio	Altro
☐   	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	*	⊗
☐   	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	*	⊗
☐   	666	0 / 3	A3	I locali e le attrezzature a disposizione erano adeguati?	Scelta punteggio da 1 a 5	QUESTIONARIO CORSO DI FORMAZIONE	*	⊗
☐   	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	*	⊗
☐   	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	*	⊗
☐   	669	0 / 6	A6	Esprima un giudizio complessivo sul corso.	Scelta punteggio da 1 a 5	QUESTIONARIO CORSO DI FORMAZIONE	*	⊗
☐   	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.

3.4.6 Monitoraggio

La relazione periodica sul piano di formazione è disponibile nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, sottosezione "Altri Contenuti", "Dati Ulteriori", "Monitoraggio PIAO".

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 2025-2027 (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.

APPENDICE

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

Allegato	Nome allegato	Link
A	Mappatura processi e misure specifiche PTPCT 2025-2027	https://www.dsu.toscana.it/documents/d/ardsu/allegato_a_piao_20252027
B	Trasparenza D. Lgs n. 33/2013 – Obblighi di pubblicazione PTPCT 2025-2027	https://www.dsu.toscana.it/documents/d/ardsu/allegato_b_piao_20252027
C	Monitoraggio attuazione misure specifiche PTPCT 2024-2026	https://www.dsu.toscana.it/documents/d/ardsu/allegato_c_piao_20252027
D	Piani obiettivi e attività di area 2025	https://www.dsu.toscana.it/documents/d/ardsu/allegato_d_piao_20252027