



**PIANO INTEGRATO**  
**ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE**  
**2023/2025**

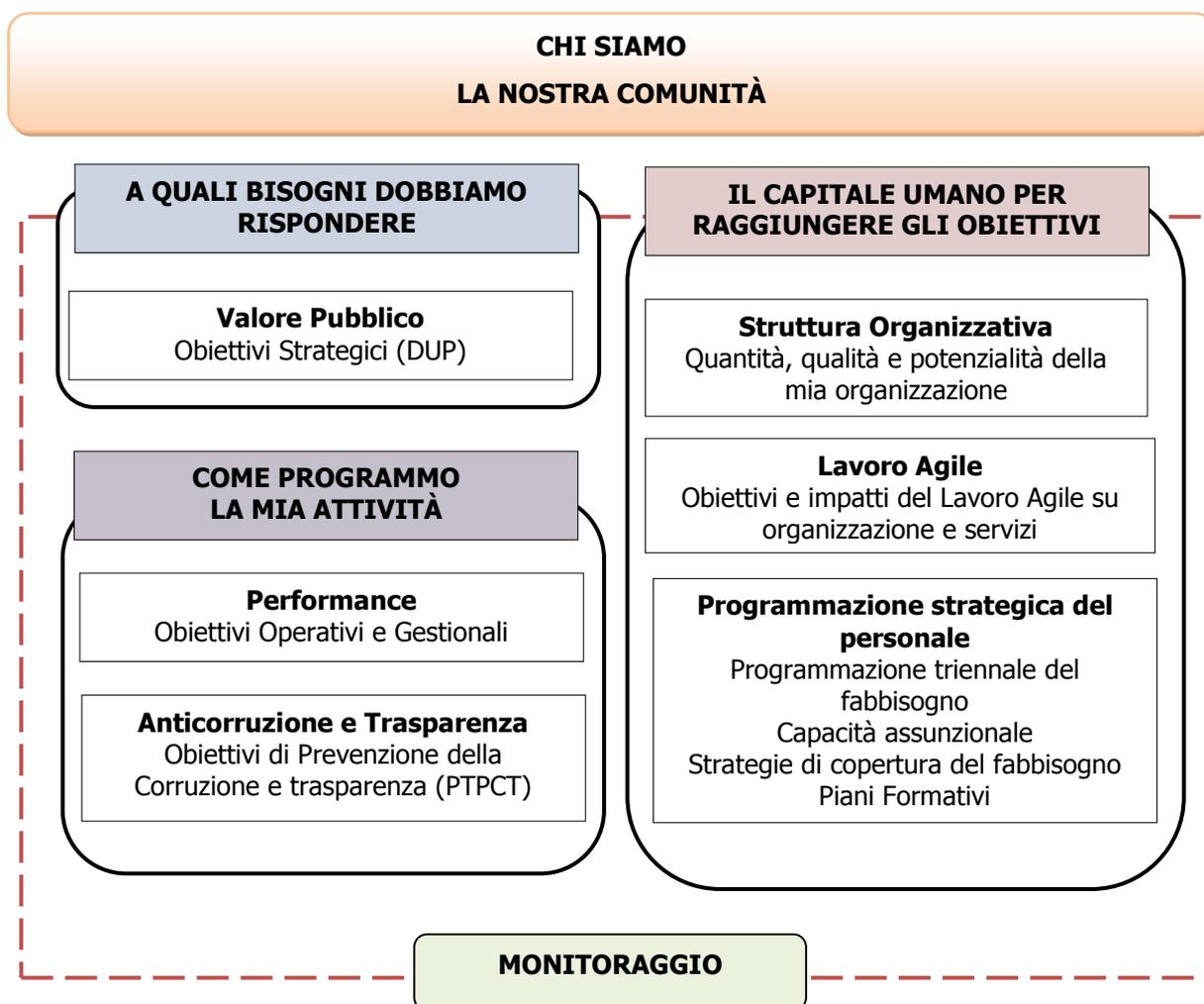
**INDICE**

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE.....	3
Compiti e Responsabilità.....	4
SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA ENTE.....	5
1.1 SCHEDA ANAGRAFICA ENTE.....	5
1.2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	5
SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	6
2.1 VALORE PUBBLICO.....	7
Politiche dell'Ente.....	7
2.2 PERFORMANCE.....	8
2.2.1 OBIETTIVI SPECIFICI E INDICATORI DI PERFORMANCE.....	10
Obiettivi gestionali.....	10
Obiettivi di semplificazione, digitalizzazione e reingegnerizzazione dei processi.....	11
Obiettivi e azioni per la piena accessibilità fisica e digitale.....	14
Obiettivi di pari opportunità.....	15
Obiettivi di contenimento energetico.....	19
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	20
SEZIONE 3 - CAPITALE UMANO.....	23
3.1.1 MODELLO ORGANIZZATIVO.....	24
Organigramma.....	24
3.1.2 LIVELLO DI RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA.....	26
3.1.3 AMPIEZZA MEDIA DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE.....	28
3.1.4 COERENZA DELL'ORGANIZZAZIONE RISPETTO AGLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO.....	28
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE.....	29
3.2.1 STATO DI ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE.....	30
3.2.2 PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE.....	31
3.3.1 SITUAZIONE AL 31.12.2022.....	33
3.3.2 PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE.....	34
3.3.3 CAPACITÀ ASSUNZIONALE.....	35
3.3.4 STRATEGIA DI COPERTURA DEL FABBISOGNO.....	36
3.3.5 DOTAZIONE ORGANICA.....	39
3.3.6 PIANO DI FORMAZIONE.....	39
SEZIONE 4 - MONITORAGGIO.....	41

## PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

Il PIAO è stato promulgato con l'obiettivo di dotare le pubbliche amministrazioni di un unico strumento di **programmazione integrato**, con il quale sia possibile "assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso" e consentire un maggior **coordinamento dell'attività programmatoria e una sua semplificazione**.

### Struttura e composizione



"... È lo strumento di riconfigurazione e integrazione (necessariamente progressiva e graduale), sia per realizzare in concreto gli obiettivi per i quali è stato concepito e per accompagnare la "contestualizzazione" unica sul piano formale dei piani ora vigenti con una effettiva integrazione e "metabolizzazione" tramite la progressiva ricerca, sul piano sostanziale, di sinergie, analogie, individuazione e –soprattutto –eliminazione di duplicazioni tra un piano e l'altro e soppressione delle formalità inutili".

(Consiglio di Stato - Consiglio di Stato Sezione Consultiva per gli atti Normativi – febbraio 2022)

## Compiti e Responsabilità

Compiti di Redazione	Organo Esecutivo	Segretario	Dirigenti / E.Q.	OIV/NdV
Predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Coordinamento e supporto per la predisposizione del Piao		<input checked="" type="checkbox"/>		
Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione	<input checked="" type="checkbox"/>			
Monitoraggio del Piano Integrato di Attività e Organizzazione		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>

Sezione di Programmazione		Sottosezione	Organo Politico	Dirigenti	E.Q.	Segretario Generale	RPCT	OIV/NdV
1	Sezione 1 "Scheda anagrafica dell'amministrazione"	Non contiene sottosezioni	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Sezione 2 "Sezione Valore pubblico, Performance e Anticorruzione"	Sottosezione 2.1: "Valore pubblico"	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Sottosezione 2.2: "Performance"	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Sottosezione 2.3: "Rischi corruttivi e Trasparenza"	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Sezione 3 "Sezione Organizzazione e Capitale umano"	Sottosezione 3.1: "Struttura organizzativa"	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Sottosezione 3.2: "Organizzazione del lavoro agile"	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Sottosezione 3.3: "Piano triennale dei fabbisogni di personale"	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Sezione 4 "Monitoraggio"	Non contiene sottosezioni	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				

**SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA ENTE****1.1 SCHEDA ANAGRAFICA ENTE**

<b>DENOMINAZIONE ENTE</b>	<b>Comune di Sesto Fiorentino</b>
<b>INDIRIZZO</b>	<b>Piazza Vittorio Veneto 1 50019 Sesto Fiorentino (FI)</b>
<b>SINDACO</b>	<b>Lorenzo Falchi</b>
<b>PARTITA IVA</b>	<b>00420010480</b>
<b>CODICE FISCALE</b>	<b>00420010480</b>
<b>CODICE ISTAT</b>	<b>048043</b>
<b>PEC</b>	<b>protocollo@pec.sesto-fiorentino.net</b>
<b>SITO ISTITUZIONALE</b>	<b><a href="https://www.comune.sesto-fiorentino.fi.it">https://www.comune.sesto-fiorentino.fi.it</a></b>
<b>ABITANTI (al 31/12)</b>	<b>49.059</b>
<b>DIPENDENTI (al 31/12)</b>	<b>286</b>

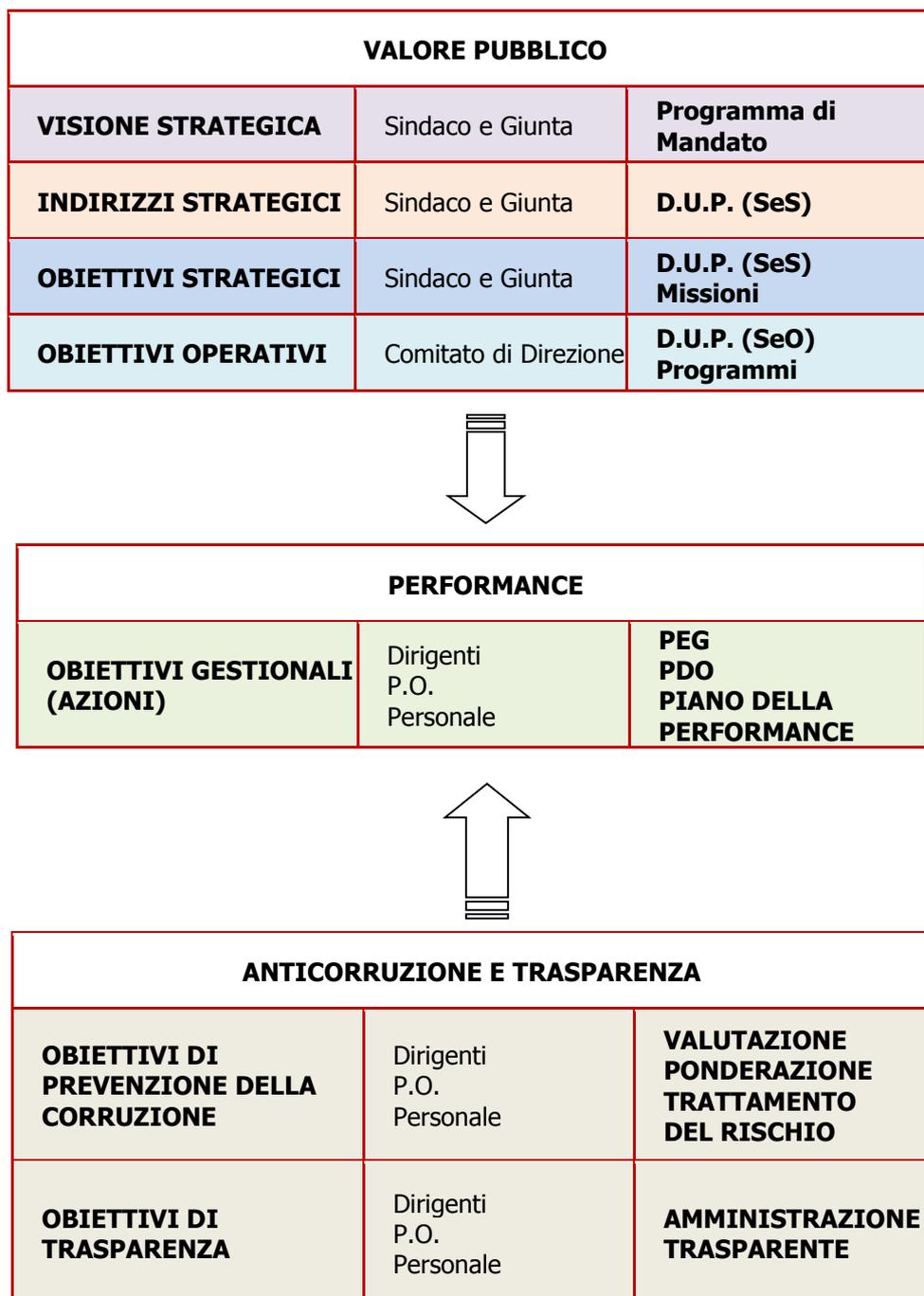
**1.2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO**

Il contesto esterno di riferimento contempla sia l'analisi della situazione nazionale e delle sfide a livello regionale, sia la specifica situazione del territorio di Sesto Fiorentino, come meglio richiamati e descritti nella sezione strategica del DUP, cui si rinvia.

In particolare, nell'[allegato 1](#) vengono sinteticamente riportati i contesti esaminati e i dati contenuti nei documenti consultati per la redazione.

## SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

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



## 2.1 VALORE PUBBLICO

Per Valore Pubblico si intende il livello complessivo di benessere economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri *stakeholders* creato da un'amministrazione pubblica rispetto ad una baseline, o livello di partenza.

Un ente crea Valore Pubblico quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura la salute delle risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti.

Negli Enti territoriali la definizione dei bisogni della collettività e la produzione dei servizi a beneficio della stessa sono censiti attraverso gli strumenti di programmazione strategica ed economica.

Gli obiettivi strategici, operativi e gestionali sono declinati attraverso un percorso top-down che, partendo dagli indirizzi strategici contenuti nelle linee programmatiche, definisce in un processo "a cascata" una mappa logica e programmatica che rappresenta e mette a sistema i legami tra il programma di mandato, le linee strategiche di intervento, gli obiettivi programmatici e gli obiettivi gestionali.

Gli obiettivi strategici rappresentati nel Documento Unico di Programmazione a livello di "Missione" rappresentano le finalità di cambiamento di medio/lungo periodo (*outcome* finale) che l'Amministrazione intende realizzare del proprio mandato nell'ambito delle aree di intervento istituzionale dell'Ente Locale.

Gli obiettivi operativi rappresentati nel Documento Unico di Programmazione a livello di "Programma" costituiscono strumento per il conseguimento degli obiettivi strategici riguardando risultati di breve/medio periodo (*outcome* intermedio).

Di seguito riportiamo lo schema di riferimento degli obiettivi strategici del DUP e la loro collocazione all'interno delle Missioni e degli Indirizzi Strategici come sopra definiti.



### Politiche dell'Ente

Le Linee Programmatiche 2021/2026, illustrate al Consiglio Comunale in data 20.10.2021 e approvate con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 84 del 20.10.2021, costituiscono il programma strategico dell'Ente e definiscono le azioni e i progetti da realizzare durante il mandato.

Per il triennio 2023-2025 è stata approvata con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 7 del 16.02.2023 la Nota di aggiornamento al Documento unico di programmazione e quindi la versione definitiva della Sezione strategica ed operativa dello stesso, a cui si rimanda integralmente.

A partire dagli indirizzi e obiettivi strategici definiti nel DUP, con la classificazione in un'ottica di valore pubblico si vanno a collegare gli stessi alle differenti Missioni del Bilancio. Nell'[allegato 2](#) sono esplicitati gli obiettivi che meglio rispondono a tale chiave di lettura e ricondotti alle varie declinazioni di valore pubblico derivanti dalla programmazione di mandato amministrativo con la esplicitazione dell'IMPATTO atteso.

## 2.2 PERFORMANCE

La presente sezione del PIAO è redatta secondo i principi e criteri direttivi di cui all'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009 ed è finalizzata alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza, efficacia ed economicità dell'attività amministrativa.

Alla luce della recente normativa in materia, cui si rinvia, gli adempimenti inerenti al Piano della Performance (art. 10, c. 1 lett. a e c. 1 ter del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150) e al Piano Dettagliato degli Obiettivi (art. 108, c. 1, del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267) sono assorbiti nel presente documento programmatico, mentre il Piano Esecutivo di Gestione (art. 169, c. 1, 2 e 3, del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 e Principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio, allegato 4/1 al D.Lgs. 23 giugno 2011, n. 118, punto 10.1), che rimane obbligatorio, è da intendersi come atto autonomo e distinto dal presente Piano, articolato per competenza e per cassa, a carattere autorizzatorio rispetto agli impegni di spesa assunti dai responsabili dei servizi, in coerenza al bilancio di previsione.

Tramite il PIAO, in cui confluiscono PDO e Piano della Performance, gli organi di indirizzo e di controllo politico-amministrativo assegnano al personale dirigenziale gli obiettivi gestionali e le risorse umane, strumentali e finanziarie per raggiungerli, dando così concreta attuazione al processo di pianificazione del Comune, sulla base degli obiettivi strategici e operativi contenuti nel Documento Unico di Programmazione (DUP) 2023-2025, approvato con Deliberazione consiliare n. 91 del 29.09.2022, definendo altresì, in considerazione delle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance individuale e organizzativa dell'Ente.

Nel PIAO, quindi, dovranno confluire tutti gli obiettivi gestionali, articolati per Settore e Servizi di afferenza, comunque denominati e in qualunque sede essi vengano assegnati alla struttura tecnica dell'Ente, in un'ottica di unicità e unitarietà della programmazione.

Per il PIAO 2023-2025 l'Amministrazione intende proseguire nel percorso di miglioramento qualitativo della funzione di pianificazione e programmazione delle attività, anche sulla base delle indicazioni precedentemente fornite dal Nucleo di Valutazione della Performance (cfr. Relazione sulla Performance 2021, paragrafo 7: *"Al fine di migliorare l'attuazione del ciclo della performance come strumento di governance dell'Ente, è impegno costante dell'Amministrazione operare una revisione del sistema di elaborazione e rendicontazione degli obiettivi di PEG/PDO - che devono essere qualificanti, ridotti nel numero e non contenere elementi relativi all'attività ordinaria - oltre che una revisione complessiva del sistema di valutazione della performance, sia dei dipendenti che del personale dirigenziale."*).

Gli obiettivi gestionali sono proposti dai dirigenti di Settore, verificati e validati dal Nucleo di Valutazione della Performance e approvati dalla Giunta Comunale.

Gli obiettivi gestionali (azioni) così inseriti nel ciclo della performance sono corredati da indicatori e target che ne garantiscano la misurabilità, e sono annualmente definiti in base alle priorità politiche e al quadro di riferimento nel quale l'Amministrazione è chiamata ad agire nel triennio, perseguendo le seguenti finalità:

- la realizzazione degli indirizzi contenuti nei documenti programmatici pluriennali dell'Amministrazione;
- il miglioramento continuo e la qualità dei servizi erogati, da rilevare attraverso l'implementazione di adeguati sistemi di misurazione e rendicontazione
- la semplificazione delle procedure;
- il contenimento della spesa e l'economicità nell'erogazione dei servizi, da realizzare attraverso l'individuazione di modalità gestionali che realizzino il miglior impiego delle risorse disponibili.

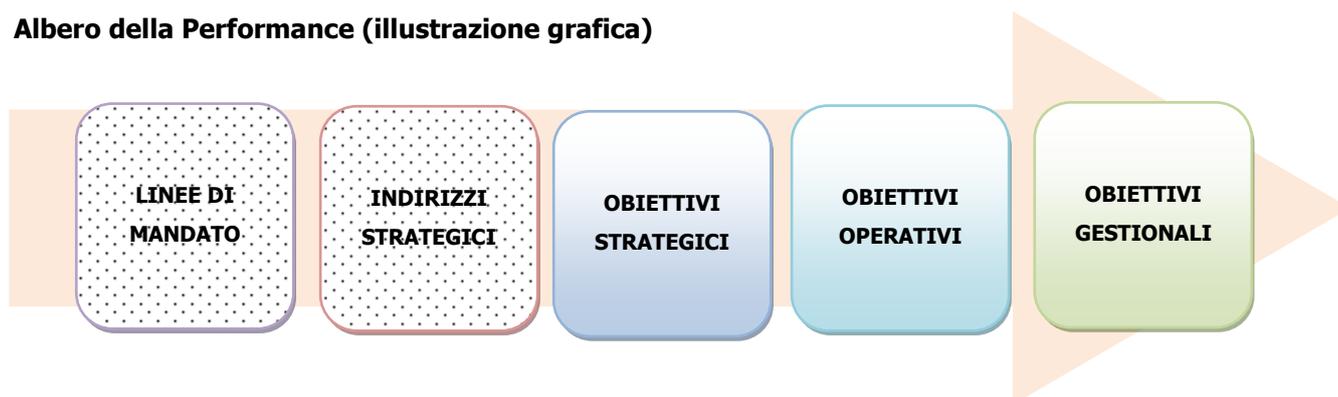
Coerentemente a quanto contenuto nella sezione 2.1 "Valore Pubblico", tali obiettivi confluiscono nell'Albero della Performance.

L'Albero della Performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi operativi e piani d'azione.

All'interno della logica dell'Albero della Performance, ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi (Sezione Operativa del DUP) ai quali sono collegati gli obiettivi specifici (o gestionali) a cui collegare le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

In sintesi, l'Albero della Performance rappresenta il raccordo tra la "strategia" dell'Amministrazione e "l'azione" messa in atto dalla struttura.

#### **Albero della Performance (illustrazione grafica)**



## 2.2.1 OBIETTIVI SPECIFICI E INDICATORI DI PERFORMANCE

### Obiettivi gestionali

In relazione agli obiettivi gestionali del presente Piano, si precisa quanto segue:

- ogni obiettivo gestionale ha una propria numerazione (codifica), riportata all'interno delle singole schede degli obiettivi, ed è collegato sia alla Pianificazione strategica (DUP) sia al Bilancio di previsione dell'Ente (Missioni/Programmi), che ne costituiscono il necessario presupposto;
- il sistema degli obiettivi, oggetto di parziale revisione a partire dal corrente esercizio (2023), è così organizzato e classificato:

PER NATURA:

- a) obiettivi ordinari, di mantenimento: "Portafoglio delle attività e dei servizi" del Comune di Sesto Fiorentino, che ha la funzione di rappresentare tipologie e quantità dei servizi che ordinariamente vengono forniti dalla struttura amministrativa dell'Ente, oltre ad essere uno strumento di informazione e di trasparenza e la base sia per la redazione della Carta dei Servizi, sia per la mappatura dei processi, con l'indicazione delle attività ordinarie e per ognuna di esse i valori storici e dei valori attesi per il triennio 2023-2025;
- b) obiettivi extra-ordinari, di miglioramento o di sviluppo: descrivono interventi di miglioramento sostanziale sui servizi e le attività esistenti o l'implementazione/lo sviluppo di nuovi. Ad oggi tali obiettivi sono rappresentati nelle schede "PEG/PDO" su formato Excel e saranno oggetto di ulteriore revisione in funzione di quanto specificato in premessa (par. 2.2).

PER DURATA:

- a) annuali;
- b) pluriennali.

PER IMPATTO ORGANIZZATIVO:

- a) settoriali;
  - b) trasversali (intersettoriali).
- la formulazione della scheda obiettivo trasversale (intersettoriale) e la rendicontazione dello stesso spetta al dirigente del Settore individuato come capofila, responsabile dell'attuazione dello stesso; il capofila dovrà pianificare tutte le attività comprendendo anche fasi e indicatori degli altri partecipanti, che non dovranno pianificare ulteriori obiettivi a riguardo;
  - la pesatura di ogni obiettivo, effettuata dal Sindaco per l'importanza strategica indicata negli strumenti di pianificazione dell'Ente e dal Nucleo di Valutazione della Performance per gli altri parametri, tiene conto delle priorità e del grado di complessità e trasversalità dell'obiettivo, oltre alle risorse finanziarie, umane e strumentali a disposizione di ogni singolo dirigente per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Il peso complessivo degli obiettivi trasversali per le fasi assegnate a ciascun dirigente costituisce il punteggio totale in base al quale si determina il grado di raggiungimento e il relativo punteggio da assegnare a titolo di performance organizzativa. Negli obiettivi trasversali le

fasi realizzate dal responsabile non coordinatore dell'obiettivo sono valutati proporzionalmente al contributo dato al raggiungimento dell'obiettivo;

- gli obiettivi possono essere soggetti a variazioni in corso d'anno e quindi sottoposti a interventi correttivi in relazione alle mutate situazioni; pertanto, ai fini della valutazione dei dirigenti, si terrà conto dei vincoli oggettivi e indipendenti dalla loro capacità e volontà che hanno impedito il loro totale o parziale raggiungimento; in particolare, saranno considerati i seguenti elementi:
  - modifiche normative intervenute in corso di anno;
  - sopraggiunti vincoli finanziari o di bilancio;
  - intervenuti vincoli assunzionali o carenza di risorse umane;
  - altri sopravvenuti elementi oggettivi, da valutare caso per caso.

L'elenco completo degli obiettivi gestionali extra-ordinari 2023-2025, con il relativo collegamento al DUP e al Bilancio, assegnati ai Settori che compongono la struttura portante dell'Amministrazione Comunale, è rappresentato nell'[allegato 3](#) coerentemente alla struttura dell'Albero della Performance sopra illustrata.

Gli obiettivi gestionali, comprensivi di obiettivi ordinari, di mantenimento (Portafoglio delle attività e dei servizi) e obiettivi extra-ordinari, di miglioramento/sviluppo, sono integralmente riportati nell'[allegato 4](#) e nell'[allegato 5](#) e ricostruiti facendo ricorso alla precedente struttura di rappresentazione dell'Albero della Performance.

### **Obiettivi di semplificazione, digitalizzazione e reingegnerizzazione dei processi**

La semplificazione amministrativa riveste un ruolo centrale per lo sviluppo socio-economico del territorio, costituendo un fattore abilitante per la rimozione degli ostacoli amministrativi e procedurali allo sviluppo anche delle imprese, e ispira infatti diverse riforme settoriali contenute nel PNRR, all'interno delle singole Missioni e in particolare la Missione 1 "Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo", di cui due delle tre Componenti sono dedicate alla transizione digitale.

Standardizzazione e velocizzazione delle procedure, semplificazione e reingegnerizzazione di un set di procedure rilevanti e critiche, digitalizzazione del back office e interoperabilità delle banche dati, riduzione dei tempi e dei costi burocratici a carico delle attività di impresa e per i cittadini sono obiettivi che richiedono interventi su tematiche trasversali all'Ente e necessitano di specifici approfondimenti e di un piano di intervento, monitoraggio e coordinamento.

### **Semplificazione**

Gli obiettivi specifici dell'azione di semplificazione amministrativa indicati nel PNRR e nella Agenda per la semplificazione sono sinteticamente i seguenti:

- a) riduzione dei tempi per la gestione delle procedure
- b) liberalizzazione, semplificazione, reingegnerizzazione e uniformazione delle procedure
- c) digitalizzazione delle procedure, con particolare riferimento all'edilizia e attività produttive
- d) misurazione della riduzione degli oneri e dei tempi dell'azione amministrativa.

L'Ente ha aderito agli Avvisi pubblici per la presentazione delle domande di partecipazione a valere sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - Missione 1 - Componente 1 – Investimento 1.4 "Servizi e Cittadinanza Digitale", Digitalizzazione, Innovazione e Sicurezza nella PA, finanziati dall'Unione Europea – NextGenerationEU.

Gli obiettivi generali che, aderendo alle suddette misure, il Comune di Sesto Fiorentino si pone sono:

- completare la migrazione al cloud dell'Ente, anche aderendo all'infrastruttura nazionale specificatamente progettata, anche sfruttando i finanziamenti PNRR come da bando 1.2 PA digitale 2026;
- garantire la piena interoperabilità tra i dati delle Amministrazioni attraverso il censimento, metadattazione e organizzazione sistematica del patrimonio informativo dell'Ente, anche ai fini della pubblicazione dei linked opendata presso la piattaforma nazionale dati.gov.it;
- proseguire il processo di digitalizzazione dei servizi erogati dal Comune con l'obiettivo di erogazione del 100% dei servizi anche in modalità online, avvalendosi delle piattaforme abilitanti SPID, CNS, CIE, PagoPA, IO anche sfruttando i finanziamenti PNRR come da bando 1.4.1 PA digitale2026;
- aggiungere il sistema di identificazione CIE a quello già esistente con SPID per l'accesso dei cittadini ai servizi dell'Ente anche sfruttando i finanziamenti PNRR come da bando 1.4.4 PA digitale2026;
- avviare un processo di formazione del personale al fine di consolidare e promuovere la crescita delle competenze digitali a supporto dei processi di innovazione dell'Ente e, più in generale, del miglioramento della qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese;
- attivare il servizio di notifiche digitali in modo da disporre di un unico servizio multicanale per le notifiche a valore legale, in ottemperanza ai dettami del CAD e anche sfruttando i finanziamenti PNRR come da bando 1.4.5 PA digitale2026;
- proseguire le attività di migrazione dei software utilizzati verso l'Open Source e il riuso. A tale scopo sono già stati migrate verso soluzioni a riuso gli applicativi di Anagrafe, stato civile, personale, tributi, atti formali, protocollo e contabilità. Obiettivo dell'Amministrazione è il passaggio a soluzioni a riuso anche degli applicativi SUE e SUAP, nonché degli strumenti di office automation.

Le Misure finanziate nell'anno 2023 sono le seguenti:

1.2 "Abilitazione al cloud per le PA Locali"	Valore richiesto e finanziato € 193.884
1.4.1 "Esperienza del Cittadino nei servizi pubblici"	Valore richiesto e finanziato € 280.932
1.4.3 "Adozione app IO"	Valore richiesto e finanziato € 13.832
1.4.3 "Adozione piattaforma pagoPA"	Valore richiesto e finanziato € 50.988
1.4.4 "Estensione dell'utilizzo delle piattaforme nazionali di identità digitale – SPID, CIE"	Valore richiesto e finanziato € 14.000

## Digitalizzazione

Con riferimento agli obiettivi dell'Agenda Digitale dell'Ente (vedasi [allegato 6](#)) si riportano nella tabella allegata le procedure da digitalizzare per il periodo 2023-2025.

Si evidenzia che sono compresi nell'elenco sia interventi di sviluppo e/o di completamento di messa in produzione, relativi a nuovi servizi da sviluppare o di cui è in corso il completamento, sia interventi di manutenzione adeguativa e/o di manutenzione evolutiva, relativi a servizi preesistenti.

ELENCO PROCEDURE DA DIGITALIZZARE					
N.	Procedura	Settore Responsabile/Coinvolti	2023	2024	2025
	SUE	Servizi di supporto/Paola Anzilotta Sviluppo del territorio/Lorenzo Venturini	X		
	SUAP	Servizi di supporto/Paola Anzilotta Affari generali e sviluppo economico/Franco Zucchermaglio	X		
	Integrazione tra ANPR e liste elettorali	Servizi demografici e alla persona/Luisa Sarri	X		
	Atti di stato civile	Servizi demografici e alla persona/Luisa Sarri		X	
	Migrazione cloud	Servizi di supporto/Paola Anzilotta	X		
	100% servizi pagamento PagoPA	Servizi di supporto/Paola Anzilotta Servizi Finanziari/Letizia Baldi		X	
	Integrazione app IO con processi di erogazione servizi	Servizi di supporto/Paola Anzilotta		X	

## Reingegnerizzazione dei processi

Le disposizioni attuative del PIAO attribuiscono alla **mappatura dei processi** una funzione trainante anche per la predisposizione del Piano stesso.

È funzionale quindi avviare una **mappatura dei processi integrata** al fine di far confluire obiettivi di performance, misure di prevenzione della corruzione e programmazione delle risorse umane e finanziarie necessarie per la loro realizzazione.

La mappatura delle attività, correlata alla progressiva digitalizzazione dei processi, deve assumere un carattere dinamico, con aggiornamenti periodici delle banche dati, al fine di mettere in luce quali siano i punti dei processi ancora da dematerializzare, da digitalizzare o da rimodulare nell'iter di lavoro.

Le azioni di reingegnerizzazione, infatti, non prevedono unicamente l'eliminazione della carta, ma prevedono una costante analisi dei processi e una conseguente adozione di strumenti, competenze e metodi.

L'Amministrazione ha avviato la mappatura dei processi con particolare attenzione all'analisi dei **processi a rischio corruttivo** (vedi Sottosezione 2.3) e dei **processi compatibili con il Lavoro Agile** (vedi Sottosezione 3.2).

È necessario aggiornarla e completarla, anche per identificare le casistiche prioritarie su cui intervenire per semplificare, digitalizzare e reingegnerizzare.

Nella logica di integrazione progressiva e graduale l'attività di completamento della mappatura dei processi sarà realizzata nel corso del 2023.

### **Obiettivi e azioni per la piena accessibilità fisica e digitale**

Rispetto agli obiettivi di accessibilità, si riportano le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, anche da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità.

In tema di accessibilità digitale il Comune di Sesto Fiorentino ha messo in campo e/o si impegna a realizzare nel periodo di vigenza del presente PIAO diverse azioni ed interventi tra cui:

- Ufficio Relazioni con il Pubblico on line;
- formazione/educazione ai servizi digitali, con la finalità di ampliare la diffusione della c.d. identità digitale e di promuovere i servizi on line attivati dall'Ente nei confronti dei cittadini, imprese e professionisti;
- implementazione del sito istituzionale, già pubblicato nel dicembre 2022 in conformità alle linee guida Agid (esperienza Cittadino) per la parte generale, con la transizione anche dell'area "Servizi" a seguito del finanziamento del progetto presentato dall'Ente nell'ambito della misura PNRR 1.4.1 "Esperienza del cittadino nei servizi pubblici;
- revisione della sezione "Bandi di gara e Contratti" come da PNA 2022 al fine di rendere quanto più trasparente e comprensibile la pubblicazione dei documenti relativi agli affidamenti, con particolare riferimento alle procedure riconducibili al PNRR;
- pubblicazione del nuovo sito della Biblioteca comunale E. Ragonieri nel rispetto delle Linee guida di design per i servizi digitali della PA e delle Linee Guida sull'accessibilità degli strumenti informatici, entrambe approvate da AGID.

In tema di accessibilità fisica si continuerà a garantire la manutenzione della Città mantenendone il decoro, e abbattendo le barriere architettoniche a vantaggio delle categorie più deboli e di tutta la Comunità.

### **Obiettivi di accessibilità fisica**

Nel periodo di vigenza del presente PIAO è prevista la redazione del PEBA (Piano per l'eliminazione delle Barriere architettoniche) relativamente alla Biblioteca comunale E. Ragonieri, così da monitorare, progettare e pianificare interventi finalizzati al raggiungimento di una soglia ottimale di fruibilità dell'edificio e dei relativi servizi, in modo tale da garantirne la fruibilità autonoma da parte di tutti i cittadini.

### **Obiettivi di pari opportunità**

Con Deliberazione della Giunta Comunale n. 194 del 30.06.2022 è stato approvato il P.I.A.O. 2022/2024, nella cui sottosezione 2.2 sono contenute "le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere".

La presente sottosezione costituisce aggiornamento relativo al 3° anno del triennio 2021/2023 del Piano delle azioni positive e si sviluppa in tre parti:

1. Personale in servizio
2. Obiettivi
3. Azioni positive

Nel periodo di vigenza saranno raccolti pareri, consigli, informazioni, osservazioni, suggerimenti e possibili soluzioni ai problemi incontrati da parte del personale dipendente, in modo da poter procedere, alla scadenza, ad un aggiornamento adeguato del piano medesimo.

L'art. 48 del D.Lgs. 11 aprile 2006 n. 198 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della Legge 28 novembre 2005 n. 246" prevede che i Comuni predispongano piani di azioni positive tendenti ad assicurare, nel proprio ambito, la rimozione di ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne.

L'art. 6, comma 2, lett. g), del D.L. n. 80/2021, convertito con Legge n. 113/2021, prevede che il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) definisca "le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere".

L'art. 1, comma 1, lett. f), del D.P.R. n. 81/2022 ("Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione") stabilisce che il P.I.A.O. assorbe gli adempimenti inerenti al piano di cui all'art. 48, comma 1, del D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198 (Piani di azioni positive).

### **Fonti normative**

- l'art. 37 della Costituzione, che sancisce la parità nel lavoro tra uomini e donne;
- la Legge 20 maggio 1970 n. 300, che detta norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori ed in particolare l'art. 15, ove è prevista la nullità di qualsiasi patto ove non è rispettata la parità di sesso;
- il D.P.R. 9 maggio 1994 n. 487, che detta norme per l'accesso al pubblico impiego prevedendo la garanzia della pari opportunità tra uomini e donne;
- la Legge 8 marzo 2000 n. 53, che detta disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città;
- l'art. 6, comma 3, del D.Lgs. 18 agosto 2000 n. 267, ove è previsto che gli statuti stabiliscono norme per assicurare condizioni di parità tra uomo e donna;

- il D.Lgs. 30 marzo 2001 n. 165 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche" ed in particolare gli articoli: 1, comma 1, lettera c); 7, comma 1; 19, comma 5-ter; 35, comma 3, lettera c); 57, che dettano norme in materia di pari opportunità;
- il D.Lgs. 11 aprile 2006 n. 198 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna";
- la Direttiva 23 maggio 2007 del Ministro per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione e del Ministro per i diritti e le pari opportunità;
- il D.Lgs. 25 gennaio 2010 n. 5 "Attuazione della direttiva 2006/54/CE relativa al principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego";
- i contratti collettivi nazionali di lavoro del comparto Funzioni locali.

Il contesto di riferimento della presente sottosezione è descritto dalle tabelle che seguono:

Personale in servizio a tempo indeterminato al 31 dicembre 2022

CATEGORIA	MASCHI	%	FEMMINE	%	Totale
A	1	50,00	1	50,00	2
B	20	66,67	10	33,33	30
C	44	31,43	96	68,57	140
D	39	39,39	60	60,61	99
DIR	2	50,00	2	50,00	4
<b>Totale</b>	<b>106</b>	<b>38,55</b>	<b>169</b>	<b>61,45</b>	<b>275</b>

Di cui part-time

CATEGORIA	MASCHI	%	FEMMINE	%	Totale
A	0	0,00	1	100,00	1
B	0	0,00	2	100,00	2
C	1	11,11	8	88,89	9
D	0	0,00	5	100,00	5
<b>Totale</b>	<b>1</b>	<b>5,88</b>	<b>16</b>	<b>94,12</b>	<b>17</b>

Personale che ha usufruito del congedo parentale (art. 32 D.Lgs. n. 151/2001) nel corso del 2022

CATEGORIA	MASCHI	%	FEMMINE	%	Totale
C	5	20,83	19	79,17	24
D	1	16,67	5	83,33	6
<b>Totale</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>80</b>	<b>30</b>

Personale che ha usufruito dei permessi per diritto allo studio (150 ore) nel corso del 2022

CATEGORIA	NUMERO	%
Maschi	1	50,00
Femmine	1	50,00
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

Personale che ha fruito dei permessi per Legge n. 104/92 nel corso del 2022

CATEGORIA	NUMERO	%
Maschi	1	6,25
Femmine	15	93,75
<b>Totale</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Personale che ha partecipato ad attività formative nel corso del 2022

CATEGORIA	NUMERO	%
Maschi	35	39,8
Femmine	53	60,2
<b>Totale</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Ruoli direttivi al 31/12/2022

RUOLO	MASCHI	%	FEMMINE	%	Totale
Dirigenti*	4	57,1	3	42,9	7
Posizioni organizzative	13	59,1	9	40,9	22
<b>Totale</b>	<b>17</b>	<b>58,6</b>	<b>12</b>	<b>41,4</b>	<b>29</b>

\*: compreso il Segretario comunale

Dalla rilevazione del personale in servizio nel 2022 si desume che non occorre intraprendere particolari azioni per favorire il riequilibrio della presenza femminile, atteso che la percentuale di dipendenti donne è di gran lunga maggiore rispetto a quella di dipendenti uomini ed è prevalente in ogni categoria, ad eccezione:

- della categoria "B", dove è inquadrato il personale ex operaio e quello addetto al trasporto scolastico, settori in cui storicamente la presenza maschile risulta prevalente;
- del complesso delle posizioni apicali (dirigenti) e sub-apicali (posizioni organizzative), dove vi è una prevalenza maschile (**58,6%**).

Tra gli aspetti da sottolineare maggiormente, rileviamo:

- la categoria "C" presenta una percentuale di dipendenti donne di oltre il doppio di quella maschile;
- la categoria "D" presenta una percentuale di dipendenti donne superiore di oltre il 50% rispetto a quella maschile;
- la quasi totalità (**94,12%**) del personale con orario di lavoro ridotto è di genere femminile, così come è nettamente prevalente il personale di genere femminile che ha beneficiato dei congedi parentali (**80%**) e dei permessi per assistenza ai disabili (**93,75%**);
- netta è anche la prevalenza femminile (**60,2%**) nella partecipazione ad attività formative.

I percorsi per l'accesso all'impiego o l'avanzamento di carriera sono attuati sulla base delle specifiche norme di legge o regolamentari nel pieno rispetto delle pari opportunità.

Nell'anno 2022 è stato espletato un **concorso pubblico**, con i seguenti esiti:

- vincitori 5 (20% maschi; 80% femmine);
- idonei 61 (36,1% maschi, 63,9% femmine).

Sempre nell'anno 2022 sono state effettuate complessive **35 assunzioni**, di cui il 48,6% maschi e il 51,4% femmine.

La **formazione** e l'aggiornamento del personale è garantita, senza discriminazioni tra uomini e donne, come metodo permanente per accrescere e sviluppare conoscenze e competenze specifiche, capacità di comunicazione e di relazione nonché per assicurare l'efficienza dei servizi attraverso il costante adeguamento delle competenze di tutti i lavoratori e le lavoratrici, compatibilmente con le risorse finanziarie a disposizione e con l'esigenza di assicurare il raggiungimento degli attuali standard dei servizi.

Ogni dipendente ha inoltre la facoltà di richiedere la partecipazione a corsi di formazione/aggiornamento al proprio Dirigente, che valuta l'opportunità di detta partecipazione senza discriminazioni tra uomini e donne.

L'organizzazione del lavoro è stata progettata e strutturata con modalità che favoriscono, per entrambi i generi, la **conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita**. È stata prevista la flessibilità di 30 minuti in entrata, da recuperare in uscita e possono inoltre essere accordati orari differenziati su richiesta motivata dei dipendenti, in special modo per le donne durante il primo anno di vita del figlio (c.d. "allattamento").

Nelle **commissioni** per la selezione del personale è costantemente garantita la presenza di entrambi i generi, salvo motivata impossibilità.

In continuità con quanto indicato nel Piano delle Azioni Positive del triennio 2021-2023 – aggiornamento 2022, approvato con Deliberazione della Giunta Comunale n. 194 del 30.06.2022 (sottosezione 2.2 del P.I.A.O.: "*le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere*"), si riportano qui di seguito gli **obiettivi triennali in tema di pari opportunità** che l'Amministrazione comunale si prefigge di attuare:

- garantire quanto sopra evidenziato in ordine alla formazione del personale e alle modalità organizzative del lavoro, con particolare riferimento alla strutturazione dell'orario di lavoro;
- garantire condizioni di pari opportunità per tutto il personale dell'Ente, uguaglianze sostanziali fra uomini e donne per quanto riguarda le opportunità di lavoro e di sviluppo professionale;
- favorire la conciliazione tra responsabilità professionali e familiari, contemperando le esigenze dell'organizzazione con quelle delle lavoratrici e dei lavoratori;
- migliorare il benessere organizzativo, da intendersi in un'accezione sempre più ampia comprensiva sia di azioni volte al miglioramento degli ambienti e dei contesti di lavoro, sia di iniziative volte alla valorizzazione di tutto il personale, sia ancora di interventi per implementare e favorire gli istituti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- assicurare l'assenza di qualunque forma di violenza morale e psicologica e di discriminazione relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua;
- promuovere la cultura di genere attraverso una migliore e capillare comunicazione e diffusione delle informazioni sulle pari opportunità.

Per l'attuazione dei predetti obiettivi sono previste le seguenti **azioni positive**:

1. Si continuerà a garantire un ambiente di lavoro sicuro e condizioni di lavoro che rispettino la dignità e la libertà delle persone.
2. Saranno autorizzate, compatibilmente con le esigenze di funzionalità dei servizi, temporanee personalizzazioni dell'orario di lavoro del personale, in presenza di oggettive esigenze di conciliazione tra la vita familiare e la vita professionale, determinate da esigenze motivate e documentate di assistenza di minori, anziani, malati gravi, diversamente abili.
3. I dipendenti saranno informati sulla normativa e sulle disposizioni interne in materia di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, anche attraverso la pubblicazione dei documenti sulla intranet del Comune.
4. Nell'individuazione del personale che potrà svolgere la propria prestazione lavorativa in modalità "agile", verrà data priorità al personale con esigenze di cura e assistenza a familiari, senza distinzione di genere o ruolo.
5. Sarà favorito il reinserimento del personale assente dal lavoro per lunghi periodi (maternità, congedi parentali ecc.) mediante l'adozione di misure di accompagnamento (ad esempio attraverso specifici interventi di aggiornamento professionale, gestiti sia in economia che mediante soggetti esterni).
6. Verrà garantita pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso all'impiego, per lo sviluppo professionale e di carriera e per l'attribuzione di incarichi direttivi. A tale scopo, ciascun bando/avviso di selezione di personale dovrà contenere espressamente il richiamo ai principi di cui al D.Lgs. n. 198/2006.
7. In tutte le commissioni per la selezione del personale verrà garantita la presenza di entrambi i generi, salvo motivata impossibilità.

### **Obiettivi di contenimento energetico**

La circolare n. 2/2022 del Dipartimento della Funzione Pubblica, in previsione del ciclo di programmazione 2023-2025 e alla luce dell'attuale crisi energetica internazionale, invita le Amministrazioni ad inserire specifici obiettivi di efficientamento energetico, supportate anche attraverso leve premiali messe a disposizione dall'ordinamento, come il c.d. "dividendo dell'efficienza".

Nel rispetto delle disposizioni del Regolamento UE 2022/1369 del 5 agosto 2022, che prevede misure volte a ridurre il consumo di gas naturale, il Dipartimento per la Funzione Pubblica ha condiviso in collaborazione con il Ministero della Transizione Ecologica "**10 azioni per il risparmio energetico e l'uso intelligente e razionale dell'energia nella pubblica amministrazione**": l'Ente ha quindi ritenuto di predisporre un obiettivo specifico finalizzato al contenimento energetico.

Trattasi di un pacchetto di iniziative per sensibilizzare la PA sui temi legati al risparmio energetico e alla transizione ecologica, in un'ottica di agente promotore anche nei confronti della collettività.

Le iniziative formative possono essere rivolte sia al personale interno, nella sua totalità o individuando i dirigenti più strettamente collegati alla tematica, sia alla cittadinanza, tramite campagne di comunicazione, con particolare attenzione alla sensibilizzazione nelle scuole.

È di rilevanza anche il forte impulso che l'Amministrazione sta dando alla costituzione di comunità energetiche sul territorio, volte da un lato a una educazione condivisa al consumo consapevole di energia,

dall'altra a creare una cultura della condivisione dei bisogni e dell'incrocio di esigenze e offerte su un medesimo territorio per farlo divenire sempre più comunità. Si veda in proposito la Deliberazione n. 38 del 14.02.2023 della Giunta Comunale che fornisce importanti indirizzi di sviluppo e sensibilizzazione a nuove modalità di approccio all'utilizzo delle risorse energetiche green.

### 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

Le indicazioni contenute nella presente sottosezione del PIAO danno attuazione alle disposizioni della legge n. 190/2012, attraverso l'individuazione di misure finalizzate a prevenire la corruzione nell'ambito dell'attività amministrativa del Comune, tenendo conto di quanto previsto dai decreti attuativi della citata legge, dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), nonché dalle indicazioni dell'ANAC (Autorità Nazionale Anti Corruzione) contenute nelle deliberazioni dalla stessa emanate e delle letture fornite dalla giurisprudenza. A prescindere dall'obbligo normativo, occorre rilevare che l'obiettivo della creazione di valore pubblico può essere raggiunto avendo chiaro che la prevenzione della corruzione e la trasparenza sono dimensioni del e per la creazione del valore pubblico, di natura trasversale per la realizzazione della missione istituzionale di ogni amministrazione o ente.

Specificamente questa sottosezione del PIAO è finalizzata a dettagliare gli strumenti adottati dall'Ente in materia di prevenzione della corruzione e tutela della trasparenza, dando evidenza a uno dei principali strumenti posti dal legislatore a salvaguardia del "valore pubblico" al fine di evitare che la finalità pubblica sia subordinata ad altri interessi. Si mira quindi a ridurre le opportunità di utilizzo del potere pubblico per finalità personali o di singoli gruppi di potere, nonché ad aumentare la capacità di individuare casi di corruzione e, in generale, a creare un contesto sfavorevole alla corruzione, intesa in senso lato, in modo tale da comprendere i casi di c.d. cattiva amministrazione o *mala gestio*, quali ad esempio i casi di cattivo uso delle risorse, spreco, privilegio, mancanza di apertura e cortesia nei confronti dell'utenza, danno di immagine, favoritismi personali ecc..

Ai fini della prevenzione della corruzione, appare in primo luogo rilevante riportare l'analisi dei contesti, con riferimento alla quale l'Amministrazione acquisisce le informazioni necessarie a identificare i rischi corruttivi che lo caratterizzano, in relazione sia alle caratteristiche dell'ambiente in cui opera (contesto esterno), sia alla propria organizzazione e attività (contesto interno).

In particolare, l'analisi del **Contesto Esterno**, ha consentito di esaminare se e in che modo le caratteristiche dell'ambiente in cui l'Amministrazione opera possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi e se questo possa condizionare la valutazione del rischio corruttivo e la predisposizione di misure preventive (si veda a proposito l'[allegato 7](#)).

L'analisi del **Contesto Interno** ([allegato 8](#)) ha permesso di evidenziare la percezione del rischio corruttivo inteso in senso lato dei dipendenti e, seppur risalente ad alcuni anni, è stata di supporto per giungere ad una completa mappatura dei processi, con individuazione dei rischi corruttivi e la loro valutazione in base a specifici indicatori ([allegato 9](#)), struttura della mappatura dei processi ([allegato 10](#)) e schede relative.

Parimenti rilevante è **l'individuazione degli attori, delle competenze e delle responsabilità** in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, di cui all'[allegato 11](#).

Il DUP 2023-2025, approvato con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 7 del 16.02.2023, ha previsto ed evidenziato alcuni obiettivi strategici, la cui declinazione è anche riconducibile alla strategia di lotta alla corruzione e rafforzamento della trasparenza, nell'ottica di perseguire la piena integrazione fra ciclo di programmazione della Performance e prevenzione della corruzione e trasparenza come principio fondamentale nella predisposizione del PIAO, nel rispetto delle specifiche indicazioni del legislatore.

Si rinvia all'[allegato 12](#) per una tabella riepilogativa che esplicita ed evidenzia tale **raccordo tra performance e prevenzione della corruzione/tutela della trasparenza**.

Gli obiettivi di cui sopra sono stati dettagliati in **obiettivi gestionali specifici in materia di anticorruzione e trasparenza per il triennio 2023/2025** ([allegato 13](#)), che, partendo dallo stato di **attuazione degli obiettivi del triennio precedente** ([allegato 14](#)), rispondono sia agli scopi delineati nei corrispettivi obiettivi strategici sia a quanto previsto dal PNA 2022, approvato da ANAC con deliberazione n. 7 del 17.01.2023.

Si evidenzia in particolare, nell'ambito degli obiettivi gestionali da realizzare, che la mappatura dei processi lavorativi dell'Ente, attualmente con pesatura effettuata in base al PNA 2016, declinata per Missioni e Programmi del Bilancio sarà armonizzata, nel periodo di vigenza del presente PIAO, con la mappatura dei processi identificati per Aree di Rischio prevista dalla disciplina della prevenzione della corruzione e della trasparenza del PNA 2022 con la metodologia di pesatura qualitativa di cui al PNA 2019.

Tenuto conto delle misure attuate nel 2021 e verificata la mappatura dei processi descritti nelle "Schede Gestione Rischi", coerentemente con quanto previsto nel P.N.A. 2022, costituirà infatti azione da attuare nell'anno 2023 il passaggio "dall'approccio di tipo *quantitativo* all'approccio *qualitativo* ai fini della valutazione del grado di esposizione al rischio dei singoli processi" dell'Ente.

Secondo le raccomandazioni contenute nel PNA 2022, si dovrà realizzare una mappatura aggiornata dei processi, che tenga conto, in particolare, dei processi in cui sono gestite risorse finanziarie, fondi PNRR e fondi strutturali, oltre all'adozione di misure volte al rafforzamento della sinergia tra performance e misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

Si procederà ad individuare, pertanto, i processi aventi particolare rilievo, che presentino caratteristiche quali l'ampio livello di discrezionalità, con riferimento alle aree individuate dalla L. 190/2012 a rischio generale, nonché i processi con notevole impatto socio economico in relazione alla gestione delle risorse finanziarie ed i processi risultati ad elevato rischio in relazione ad eventuali fatti corruttivi pregressi o agli esiti del monitoraggio svolto in precedenza sui PTPCT.

Per quanto riguarda le misure preventive programmate dal Comune di Sesto Fiorentino, sono da evidenziare, quali elementi di valutazione del rischio corruttivo, partendo dalla Relazione annuale del RPCT (vedasi [allegato 15](#)):

- a) la già richiamata mappatura dei processi ([allegato 10](#)), per individuare le criticità che espongono l'Amministrazione a rischi corruttivi con particolare attenzione ai processi per il raggiungimento degli obiettivi di performance volti a incrementare il valore pubblico; si richiama a quanto sopra detto, in merito alla necessità di aggiornamento della metodologia di pesatura dei processi e dell'integrazione degli ulteriori previsti dal PNA 2022;
- b) la progettazione di misure organizzative per il trattamento e la mitigazione del rischio (misure preventive specifiche di cui all'[allegato 16](#)), privilegiando la semplificazione, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa e rispettando comunque il criterio secondo cui più è elevato il rischio di corruzione, maggiori e anche ulteriori rispetto a quelle minime già previste dalla legge sono le misure da adottare;
- c) il **monitoraggio** sull'idoneità e sull'attuazione delle misure effettuato secondo quanto indicato nella sezione 4 del presente documento;
- d) la programmazione, la gestione e il monitoraggio del rispetto degli obblighi di trasparenza, con individuazione delle modalità organizzative ([allegato 17](#)), del monitoraggio periodico e della tempistica di aggiornamento ([allegato 18](#)) e il monitoraggio dell'attuazione del diritto di **accesso civico** ([allegato 19](#)), con l'indicazione delle relative misure organizzative;
- e) l'elaborazione e condivisione di check-list per la verifica di procedure di affidamento di lavori, servizi, forniture e la corretta gestione delle risorse.

### SEZIONE 3 - CAPITALE UMANO

La programmazione delle risorse umane deve essere interpretata come lo strumento che, attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa delle proprie esigenze di personale, definisce le tipologie di professioni e le competenze necessarie in correlazione ai risultati da raggiungere, in termini di prodotti e servizi in un'ottica di miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese.

Alla luce del quadro normativo vigente e tenuto conto dei vincoli finanziari, l'Amministrazione deve impostare una riflessione sulle modalità di erogazione dei servizi ai cittadini e sulle modalità di attuazione dei vari interventi di competenza sul territorio comunale.

È necessario, altresì, effettuare un'analisi degli effetti in termini di risorse umane legati alla digitalizzazione dei processi, sia in termini di razionalizzazione delle stesse che di modifica e individuazione di nuove competenze.

Accanto alle modifiche normative legate ai concetti di dotazione e analisi del fabbisogno di personale, la programmazione 2023-2025 tiene conto del quadro normativo in materia di vincoli di spesa del personale. In tale contesto complessivo è quindi necessario contemperare le capacità assunzionali con l'esigenza di garantire il rinnovo dell'apparato comunale in una dimensione di riorganizzazione e assunzioni di profili alti, che garantiscano sia le funzioni di coordinamento e controllo, ma anche la dimensioni di pianificazione e programmazione di lungo periodo oltre che procedere a introdurre forze giovani per superare la criticità dell'invecchiamento del personale.

Risulta prioritario assicurare, nei prossimi anni, un ricambio generazionale e culturale in grado di supportare il percorso volto alla digitalizzazione, all'innovazione e alla modernizzazione dell'azione amministrativa rivedendo anche i sistemi di reclutamento del personale per renderlo più adeguato ai nuovi fabbisogni e in linea con il nuovo sistema di classificazione del personale alla luce del nuovo CCNL Funzioni locali. Si tratta di un investimento duraturo nel tempo da effettuare con particolare attenzione, a partire dal tema della definizione dei fabbisogni per arrivare a quello del reclutamento.

#### 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

In questa sezione vengono fornite le informazioni sulla struttura organizzativa, sugli impatti del lavoro agile nell'organizzazione dei servizi e sulle strategie di programmazione del fabbisogno.

La struttura organizzativa deve tenere conto delle indicazioni dettate come valore pubblico e che la programmazione del fabbisogno va raccordata con il raggiungimento di queste finalità.

La vigente dotazione organica è composta da 318 posti, dettagliati nella tabella seguente:

Categoria/qualifica	Posti in dotazione organica	Di cui coperti al 31/12/2022
<b>A</b>	2	2
<b>B</b>	34	30
<b>C</b>	161	140
<b>D</b>	114	105
<b>Dirigenza</b>	7	6
Totale	<b>318</b>	<b>283</b>

### **3.1.1 MODELLO ORGANIZZATIVO**

#### **Organigramma**

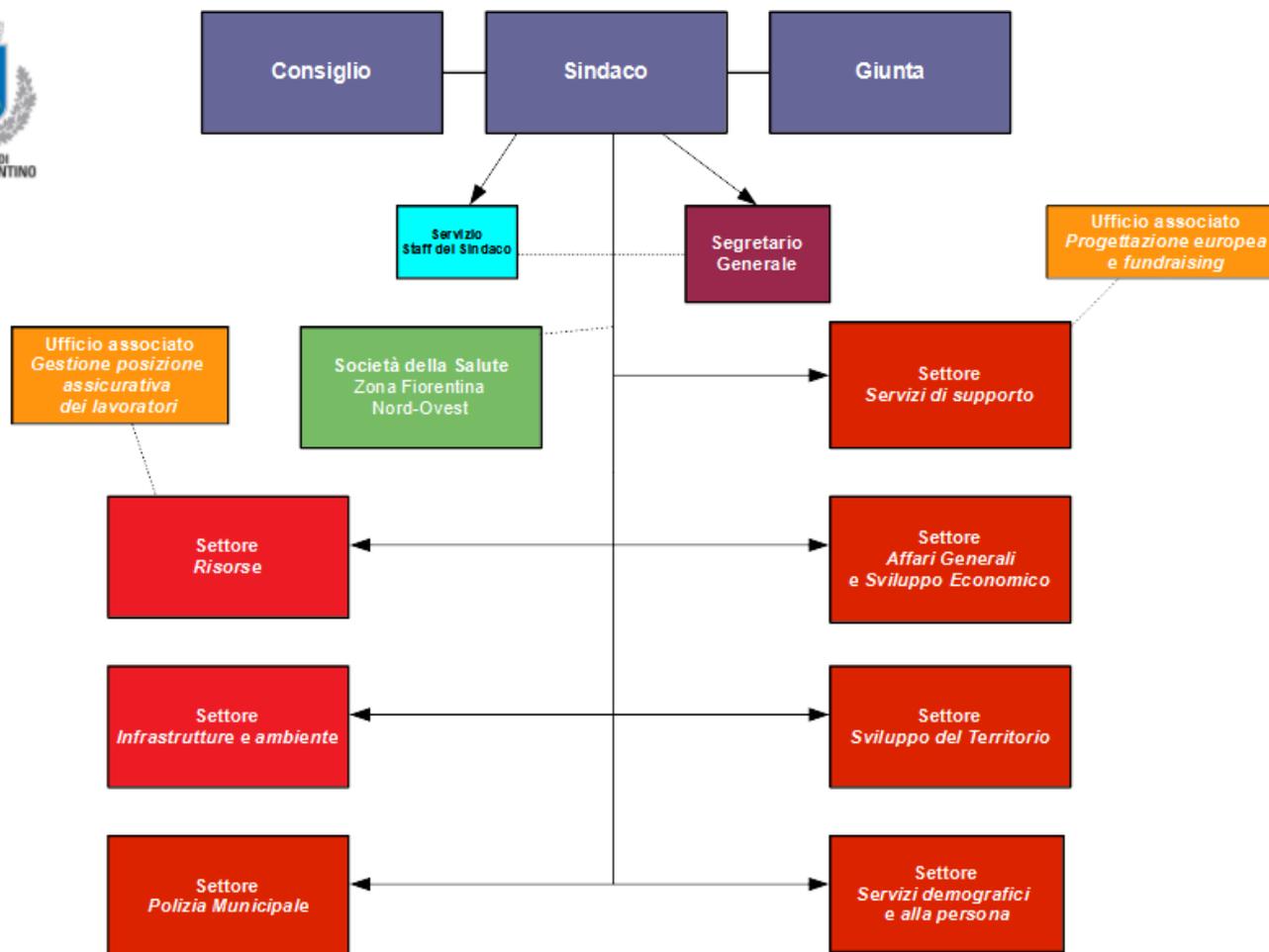
L'assetto organizzativo dell'Ente si articola nella macro e micro-organizzazione.

La macro-organizzazione rappresenta l'assetto direzionale dell'Ente e corrisponde ai Settori affidati alla responsabilità di un dirigente. La sua definizione compete alla Giunta Comunale, su proposta del Segretario Generale; la macrostruttura è stata recentemente modificata con Deliberazione n. 42 del 14.02.2023, con la quale sono state apportate limitate modifiche alle competenze dei Settori (vedi organigramma sotto riportato).

Spetta inoltre alla Giunta Comunale la definizione delle aree di posizione organizzativa e le relative funzioni da attribuire, mentre l'assegnazione degli incarichi di posizione organizzativa (dall'01.04.2023 incarichi di Elevata Qualificazione - EQ) è di competenza dei dirigenti con proprio atto gestionale.

La micro-organizzazione rappresenta l'assetto organizzativo di dettaglio delle articolazioni organizzative previste nella macro-organizzazione (Settori). La sua definizione compete ai dirigenti, che assumono le determinazioni per l'organizzazione degli uffici e del personale assegnati alla loro responsabilità.

I Settori sono - di norma - articolati in Servizi e Unità Operative, come previsto dall'art. 3 del vigente Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi, approvato con Deliberazione della Giunta Comunale n. 207 del 23.10.2014 e successive modifiche e integrazioni.



## Funzionigramma

L'allegato 3 alla Deliberazione della Giunta Comunale n. 42 del 14.02.2023, pubblicato anche nell'apposita sezione di Amministrazione Trasparente, evidenzia, a livello di Settore e di area di posizione organizzativa, le principali funzioni ed ambiti di responsabilità.

### 3.1.2 LIVELLO DI RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA

Sulla base della macro organizzazione i dipendenti con funzioni direttive al 31.12.2022 sono:

- n. 6 dirigenti, oltre al Segretario Comunale
- n. 21 dipendenti con posizione organizzativa, oltre a n. 2 responsabili di servizio assunti ai sensi dell'art. 110, comma 1, del D.Lgs. n. 267/2000.

Rispetto alla graduazione delle posizioni dirigenziali e di posizione organizzativa, la metodologia vigente presso il Comune di Sesto Fiorentino, definita su proposta del Nucleo di Valutazione della Performance, prevede due differenti tipologie rispettivamente per i dirigenti (Deliberazione di Giunta Comunale n. 149 del 24.05.2022) e le posizioni organizzative (Deliberazione di Giunta Comunale n. 132 del 26.04.2019).

Le schede sono articolate in differenti aree di valutazione; ogni area di valutazione è ulteriormente declinata negli specifici fattori di graduazione, che esprimono la rilevanza relativa rispetto alla posizione nel suo complesso.

Ad ogni fattore di graduazione corrisponde un punteggio minimo e massimo: la somma dei punteggi attribuiti, la cui proposta è di competenza del Nucleo di Valutazione della Performance, definisce la graduazione della singola posizione (dirigenziale o organizzativa), a cui è associato il valore economico della retribuzione di posizione annua.

Per il dettaglio del sistema di graduazione delle posizioni dirigenziali e organizzative si rinvia alle succitate Deliberazioni.

Per i dirigenti (sia a tempo indeterminato che determinato) ad ogni intervallo di punteggio ottenuto con la graduazione corrispondono le seguenti retribuzioni di posizione:

Intervalli di punteggio	Fascia	Importo (€/annui)
Fino a 60	I	25.000,00
Da 61 a 65	II	28.000,00
Da 66 a 70	III	31.000,00
Da 71 a 75	IV	34.000,00
Da 76 a 80	V	37.000,00
Da 81 a 85	VI	39.000,00
Da 85 a 90	VII	42.000,00
Da 91 a 100	VIII	45.000,00

L'attuale distribuzione nelle fasce per la dirigenza è la seguente:

Settore	Punteggio	Fascia
<b>Affari generali e sviluppo economico</b>	86	VII

<b>Infrastrutture e ambiente</b>	77	V
<b>Polizia Municipale</b>	74	IV
<b>Risorse</b>	91	VIII
<b>Servizi demografici e alla persona</b>	76	V
<b>Servizi di supporto</b>	66	III
<b>Sviluppo del territorio</b>	71	IV

La retribuzione di posizione delle posizioni organizzative è graduata come segue:

Intervalli di punteggio	Fascia	Importo
Fino a 60 punti:	A	€ 6.000,00
Da 61 a 70 punti:	B	€ 8.000,00
Da 71 a 80 punti:	C	€ 10.000,00
Da 81 a 90 punti:	D	€ 12.000,00
Da 91 a 100 punti:	E	€ 16.000,00

L'attuale distribuzione nelle fasce per le posizioni organizzative è la seguente:

Area di P.O.	Punteggio	Fascia
PERSONALE E ORGANIZZAZIONE	74	C
SERVIZI DEMOGRAFICI, U.R.P. E PROTOCOLLO	75	C
STAFF DEL SINDACO	74	C
RAGIONERIA	68	B
ECONOMATO E PROVVEDITORATO	67	B
ENTRATE	75	C
SISTEMI INFORMATICI	65	B
SERVIZI EDUCATIVI E SPORTIVI	86	D
CULTURA E BIBLIOTECA	64	B
PIANIFICAZIONE TERRITORIALE	74	C
PRATICHE EDILIZIE	68	B
ATTIVITA' PRODUTTIVE SUAP E PROMOZIONE TURISTICA	62	B
ESPROPRI E PATRIMONIO	62	B
GARE	70	B
AFFARI LEGALI	62	B
POLITICHE PER LA CASA, I GIOVANI E LE FAMIGLIE	74	C
ATTIVITÀ DI PRONTO INTERVENTO	68	B
SERVIZI AMMINISTRATIVI	68	B
POLIZIA AMMINISTRATIVA	67	B
LAVORI PUBBLICI	74	C
MANUTENZIONI	67	B
MOBILITÀ E VIABILITÀ	68	B
AMBIENTE	67	B

In caso di incarichi aggiuntivi conferiti dal Sindaco o dalla Giunta Comunale relativi a responsabilità esclusive all'interno dell'Ente, previste da specifiche disposizioni di legge, gli importi di cui sopra sono incrementati di € 1.000,00 annui (esclusa Fascia E).

### 3.1.3 AMPIEZZA MEDIA DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE

Si riporta di seguito l'ampiezza dei Settori in termini di numero di Servizi e personale assegnato:

Settore	Dirigente	Servizi	Personale assegnato
<b>Affari generali e sviluppo economico</b>	<b><i>Franco Zucchermaglio</i></b>	<b>5</b>	<b>27</b>
<b>Infrastrutture e ambiente</b>	<b><i>Massimo Conti</i></b>	<b>4</b>	<b>31</b>
<b>Polizia Municipale</b>	<b><i>Paolo Bagnoli</i></b>	<b>3</b>	<b>64</b>
<b>Risorse</b>	<b><i>Letizia Baldi</i></b>	<b>4</b>	<b>30</b>
<b>Servizi demografici e alla persona</b>	<b><i>Luisa Sarri</i></b>	<b>3</b>	<b>71</b>
<b>Servizi di supporto</b>	<b><i>Paola Anzilotta (int.)</i></b>	<b>4</b>	<b>16</b>
<b>Sviluppo del territorio</b>	<b><i>Lorenzo Venturini</i></b>	<b>2</b>	<b>22</b>

Sono inoltre assegnati funzionalmente alla Società della Salute – zona fiorentina nord-ovest n. 16 dipendenti:

<b>Rapporto medio Dirigenti/Personale</b>	<b>1/37</b>
<b>Rapporto medio PO/Personale</b>	<b>1/10</b>

### 3.1.4 COERENZA DELL'ORGANIZZAZIONE RISPETTO AGLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

L'Amministrazione Comunale, partendo dal semplice assunto di dover semplificare la fruibilità dei servizi alla cittadinanza e alle imprese e l'accesso dei cittadini/utenti all'Amministrazione stessa, adatta costantemente l'assetto organizzativo alle mutevoli esigenze dell'utenza.

Il periodico aggiornamento della macro-organizzazione, dei fabbisogni professionali e della conseguente dotazione organica è infatti coerente con gli obiettivi di Valore Pubblico enunciati.

Nel triennio interessato – oltre a completare il piano assunzionale 2022 - è intenzione dell'Amministrazione:

- mantenere la gestione diretta degli attuali asili nido comunali, garantendo il turn over del personale che cesserà dal servizio;
- potenziare i servizi direttamente coinvolti nell'attuazione degli obiettivi del PNRR;

- potenziare i servizi di assistenza sociale conferiti alla Società della Salute;
- creare una squadra di manutentori del verde pubblico, per piccoli interventi di manutenzione rapidi;
- garantire il turn over del personale tecnico-amministrativo e di vigilanza;
- potenziare il ruolo di indirizzo e controllo sulle società *in house* per il raggiungimento di obiettivi di valore pubblico.

### **3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE**

In questa sottosezione sono indicati la strategia e gli obiettivi legati allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche da remoto, la relativa disciplina e il relativo sistema di monitoraggio.

Nell'ambito dell'organizzazione del lavoro, rientra l'adozione di modalità alternative di svolgimento della prestazione lavorativa, quale il lavoro agile caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e da un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi lavoro, stabilito mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro: è una modalità di nuova istituzione che, laddove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione che consentano il collegamento con l'Amministrazione, nel rispetto delle norme in materia di sicurezza e trattamento dei dati personali, aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e di lavoro e, al contempo, favorisce la crescita della sua produttività.

Il lavoro agile è stato introdotto nell'ordinamento italiano dalla Legge n. 81/2017, che focalizza l'attenzione sulla flessibilità organizzativa dell'Ente, sull'accordo con il datore di lavoro e sull'utilizzo di adeguati strumenti informatici in grado di consentire il lavoro da remoto. Durante la fase di emergenza sanitaria c.d. Covid 19, è stato sperimentato in modo molto ampio nell'Ente il c.d. lavoro agile in fase di emergenza, con discipline semplificate e disposizioni ad hoc rese in contigenza dei decreti governativi.

In termini organizzativi l'Ente intende:

- diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- promuovere e diffondere le tecnologie digitali;
- razionalizzare le risorse strumentali;
- riprogettare gli spazi di lavoro.

La semplificazione e la digitalizzazione dei processi di lavoro, l'orientamento alla produzione ai "risultati", il diverso accesso ai servizi, il recupero di efficacia ed efficienza, la produzione di servizi di qualità sono gli obiettivi che si intendono perseguire per migliorare l'azione amministrativa, al fine di rispondere ai bisogni e alle richieste dei cittadini.

In termini di orientamento agli utenti l'Ente individua i seguenti obiettivi:

- garantire la formazione e l'assistenza per lo sviluppo delle nuove competenze necessarie sia per i lavoratori sia per i cittadini;
- garantire attrezzature e tecnologie abilitanti adeguate ai lavoratori agili e agli utenti agili;
- favorire la digitalizzazione e la semplificazione dei servizi a cittadini e imprese;
- aumentare il tempo, la quantità e la qualità dei servizi resi ai cittadini e imprese attraverso il ripensamento degli orari di apertura al pubblico e degli orari di lavoro e attraverso un uso consapevole delle nuove tecnologie;
- garantire la continuità dei servizi anche in caso di future eventuali nuove emergenze;
- garantire standard di qualità dei servizi, anche attraverso i patti comportamentali indicati nel codice di comportamento.

### 3.2.1 STATO DI ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE

Dalla fine del 2021 l'Ente ha abbandonato il regime emergenziale del lavoro agile, adottando con Deliberazione della Giunta Comunale n. 428 del 14.12.2021 un Disciplinare per la disciplina del lavoro agile favorendo l'accessibilità a questa modalità flessibile di lavoro, accompagnato da un nuovo modello di accordo individuale in linea con le intervenute modifiche normative e con indicazioni presenti nel CCNL 16.11.2022.

Il nuovo modello è stato completato dalla mappatura delle attività smartabili, di cui all'[allegato 20](#), che identifica per ogni servizio le attività, la percentuale e, di conseguenza, i dipendenti assegnati compatibili con la modalità di lavoro agile.

Nella concessione del lavoro agile è garantita un'adeguata rotazione del personale, sono assicurate la prevalenza della prestazione lavorativa in presenza e l'adozione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove verificato necessario.

Nella tabella sottostante sono sinteticamente riportati i dati relativi all'attuazione del lavoro agile nell'Ente per gli anni 2021 e 2022, distinti per Settore:

#### 2021

Settore	% Attività Fruibile in LA	Organico	Numero dipendenti in Lavoro Agile	% Percentuale dipendenti Lavoro Agile
AFFARI GENERALI		18	15	83,3
SEGRETERIA GENERALE		19	9	47,4
RISORSE FINANZIARIE		39	33	84,6
SERVIZI DEMOGRAFICI E ALLA PERSONA		75	39	52
INFRASTRUTTURE E AMBIENTE		35	24	68,6
SVILUPPO DEL TERRITORIO		38	28	73,7
POLIZIA MUNICIPALE		71	15	21,1

**2022**

Settore	% Attività Fruibile in LA	Organico	Numero dipendenti in Lavoro Agile	% Percentuale dipendenti Lavoro Agile
<b>AFFARI GENERALI</b>		<b>20</b>	<b>8</b>	<b>40</b>
<b>SERVIZI DI SUPPORTO</b>		<b>18</b>	<b>10</b>	<b>55,6</b>
<b>RISORSE</b>		<b>38</b>	<b>30</b>	<b>78,9</b>
<b>SERVIZI DEMOGRAFICI E ALLA PERSONA</b>		<b>83</b>	<b>22</b>	<b>26,5</b>
<b>INFRASTRUTTURE E AMBIENTE</b>		<b>35</b>	<b>14</b>	<b>40</b>
<b>SVILUPPO DEL TERRITORIO</b>		<b>36</b>	<b>15</b>	<b>41,7</b>
<b>POLIZIA MUNICIPALE</b>		<b>68</b>	<b>6</b>	<b>8,8</b>

Si è evidenziata l'esigenza di avviare dei percorsi volti a formare il personale, particolarmente i nuovi assunti, all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile e di prevedere specifiche attività formative di sostegno ai ruoli di Posizione Organizzativa per far fronte ai complessi cambiamenti organizzativi in atto e al nuovo stile di leadership richiesto.

Questi temi trovano esplicitazione nella relativa sottosezione 3.3.5 – Piano formativo

### **3.2.2 PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE**

Un primo passaggio di aggiornamento e sviluppo del modello è stato effettuato con le organizzazioni sindacali nel corso del mese di febbraio 2023 ed è stato attivato uno specifico tavolo per l'analisi e lo sviluppo dell'attuale documento nell'ottica di ricondurlo a quanto stabilito dal novellato art. 18 della Legge n. 81/2017 e dal Titolo VI capo I del nuovo CCNL 2019/2021.

Quale conseguenza del tavolo di confronto, il **nuovo disciplinare**, parte integrante e [allegato 21](#) del presente documento, vuole essere un primo nuovo approccio e una risposta all'esigenza, da un lato, di contemperamento dei tempi vita lavoro dei dipendenti, dall'altro, alle nuove sfide in termini di competitività della Pubblica Amministrazione chiamata da una stagione di riforme e sfide dettate principalmente dal PNRR e dall'Agenda Digitale.

Si ritiene utile riepilogare i principali sviluppi previsti, utilizzando gli step di programmazione inseriti nelle Linee Guida della FFPP del dicembre 2020:

#### **1) Fase di sviluppo intermedio – 2023**

- rafforzare le azioni per favorire le condizioni abilitanti
- adeguamento alle modifiche normative intervenute e ai criteri del CCNL 16.11.2022
- monitorare la gestione del lavoro agile in termini quantitativi e qualitativi
- avviare il monitoraggio della performance organizzativa a seguito dell'introduzione del lavoro agile
- predisporre eventuali interventi correttivi

## 2) Fase di sviluppo avanzato – 2024/2025

- monitorare l'andamento complessivo del lavoro agile in termini quantitativi e qualitativi
- monitorare gli impatti interni (ricadute sull'organizzazione)
- monitorare gli impatti esterni (ricadute sulla qualità dei servizi)
- predisporre eventuali interventi correttivi

Le misurazioni dello stato di implementazione del Lavoro Agile (indicatori di risultato) e degli impatti del lavoro agile all'interno e all'esterno dell'Ente (indicatori di impatto), in integrazione con il monitoraggio periodico delle condizioni abilitanti e dello stato di salute dell'Amministrazione, hanno la finalità di rilevare le tendenze e di identificare le azioni correttive e di miglioramento che nel tempo sostengano sempre di più il lavoro agile, di incrementare gli impatti positivi, contribuendo a creare un contesto sempre più ricettivo e predisposto al lavoro agile da un punto di vista sia operativo che culturale.

Il lavoro agile deve essere monitorato anche in termini di stato di implementazione, così da confrontare il suo andamento nel tempo (in crescita/stabile/in diminuzione). Lo stato di implementazione misura, infatti, l'applicazione della nuova organizzazione, valutando il livello di diffusione e soddisfazione, e indirettamente, l'efficacia dei progetti finalizzati alla sua introduzione.

Lo sviluppo sarà realizzato in collaborazione con il Comitato unico di garanzia (CUG), con il Responsabile della Transizione al Digitale oltre che con il NVP (Nucleo di Valutazione della Performance).

In particolare e come sottolineato dalla Direttiva n. 2/2019, che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, le amministrazioni devono valorizzare il ruolo dei CUG anche nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

Saranno particolare oggetto di implementazione e misurazione:

- **la riorganizzazione delle attività e dei processi per promuovere la digitalizzazione delle fasi del procedimento;**
- **la revisione conseguente delle attività smartabili con una rivalutazione delle modalità operative verso un aumento delle stesse;**
- **l'organizzazione delle attività in funzione dell'aumento del benessere lavorativo dei dipendenti;**
- **la verifica degli strumenti di misurazione delle attività smartabili in funzione del servizio reso all'utenza apportandovi le relative modifiche necessarie;**
- **il miglioramento e l'implementazione della dotazione e strumentazione tecnologica.**

Per ognuna delle dimensioni sopra richiamate saranno sviluppati indicatori specifici che rendano definita la base-line di valutazione e successivamente evidenzieranno l'incremento desiderato e atteso in termini di sviluppo e miglioramento delle performance dell'istituto e del benessere del dipendente.

### 3.3 PIANO TRIENNALE DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE

La programmazione delle risorse umane deve essere interpretata come lo strumento che, attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa delle proprie esigenze di personale, definisce le tipologie di professioni e le competenze necessarie in correlazione ai risultati da raggiungere, in termini di prodotti e servizi in un'ottica di miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese.

Il PTFP è preceduto e ha come base di partenza l'analisi dello stato e delle relative carenze di risorse umane nell'Ente ed è effettuata considerando:

- la **dimensione quantitativa** della "risorsa personale", per perseguire obiettivi di adeguatezza e di corretto dimensionamento delle strutture, in relazione al mantenimento dei servizi, al soddisfacimento delle esigenze che l'amministrazione è chiamata a fronteggiare e al perseguimento degli obiettivi di programmazione;
- la **dimensione qualitativa**, riferita alle tipologie di professioni e competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze dell'amministrazione, anche tenendo conto delle professionalità emergenti in ragione dell'evoluzione anche tecnologica del lavoro e degli obiettivi da realizzare.

Risulta prioritario assicurare, nei prossimi anni, un ricambio generazionale e culturale in grado di supportare il percorso volto alla digitalizzazione, all'innovazione e alla modernizzazione dell'azione amministrativa, rivedendo anche i sistemi di reclutamento del personale per renderlo più adeguato ai nuovi fabbisogni e in linea con il nuovo sistema di classificazione del personale previsto dal nuovo CCNL Funzioni locali.

Si tratta di un investimento da effettuare con particolare attenzione, a partire dal tema della definizione dei fabbisogni per arrivare a quello del reclutamento.

La pianificazione dei fabbisogni rappresenta uno strumento di riflessione strategica sugli spazi che quantitativamente si liberano all'interno dell'organizzazione, ma anche sulle professioni che qualitativamente sono richieste per accompagnare l'evoluzione dell'Ente, superando una logica di mera sostituzione delle cessazioni e adottando invece una prospettiva inter-funzionale nella definizione dei profili mancanti.

#### 3.3.1 SITUAZIONE AL 31.12.2022

Nella tabella seguente è rappresentata la consistenza del personale alla data del 31 dicembre 2022, con l'indicazione del personale in servizio (sia a tempo indeterminato che determinato) suddiviso per categoria:

Categoria	N. dipendenti
<b>A</b>	<b>2</b>
<b>B</b>	<b>30</b>
<b>C</b>	<b>140</b>
<b>D</b>	<b>105</b>
<b>DIRIGENTI</b>	<b>6</b>

Con il rinnovo contrattuale del 16.11.2022 sono state introdotte sostanziali novità in termini di sistema di classificazione del personale; a decorrere dal 1° aprile 2023, infatti, tutto il personale non dirigente verrà automaticamente collocato nelle nuove aree di classificazione secondo la seguente tabella di corrispondenza:

CATEGORIA	AREA
<b>A</b>	<b>Operatori</b>
<b>B</b>	<b>Operatori esperti</b>
<b>C</b>	<b>Istruttori</b>
<b>D</b>	<b>Funzionari ed Elevate Qualificazioni</b>

Ciascuna area contiene uno o più **profili professionali**, che descrivono il contenuto professionale delle attribuzioni proprie dell'area. Gli enti, in relazione al proprio modello organizzativo, identificano i profili professionali e li collocano nelle corrispondenti aree nel rispetto delle declaratorie di cui all'Allegato A al C.C.N.L. 16.11.2022.

### 3.3.2 PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE

Le recenti riforme del lavoro pubblico investono, tra gli altri aspetti, le modalità di selezione, valutazione e carriera dei dipendenti pubblici che si saldano, a loro volta, alla formazione e alla riprogettazione del sistema dei profili professionali secondo un modello articolato per competenze, ossia *conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali*, che diventano il contenuto descrittivo delle famiglie professionali e delle singole posizioni di lavoro presenti all'interno dell'organizzazione.

In questo contesto la mappatura dei processi è elemento funzionale per la costruzione - da parte di ciascuna amministrazione - del proprio modello organizzativo di riferimento; la mappatura dei processi, funzionale all'analisi della propria organizzazione, lo è anche per altre finalità, quali il controllo di gestione o l'analisi delle aree di rischio in relazione ai fenomeni corruttivi.

La programmazione dei fabbisogni di personale deve tener conto di modello organizzativo volto a non concludere la descrizione del profilo all'assolvimento delle mansioni previste dalla posizione di lavoro che i dipendenti ricoprono al momento di ingresso nel pubblico impiego, bensì a riconoscerne e accompagnarne l'evoluzione, verso una caratterizzazione fondata sulla specificità dei saperi, sulla qualità della prestazione e sulla motivazione al servizio.

I fabbisogni di personale dovranno rispondere più ad esigenze strategiche che contingenti, prefigurando le professionalità e i ruoli del futuro che, alle capacità tecniche, dovranno affiancare capacità organizzative, relazionali e attitudinali con anche competenze trasversali rispetto a diversi ambiti di lavoro.

Le competenze non si esauriscono nelle conoscenze acquisite o maturate nel tempo, ma consistono anche nel "come" le conoscenze vengono utilizzate nello svolgimento del lavoro e, quindi, nelle capacità, nelle abilità,

nelle attitudini, e sono influenzate dai valori e dalle motivazioni che i singoli debbono possedere per interpretare in maniera efficace, flessibile e, dunque, dinamica il proprio ruolo nell'organizzazione.

Per verificare la coerenza della propria organizzazione al raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico, l'Ente intende avviare nel corso del 2023:

- Diagnosi del modello organizzativo attraverso la mappatura di processi e procedimenti;
- Analisi delle necessità formative a seguito della mappatura delle competenze digitali già effettuata;
- Definizione dei nuovi profili e delle famiglie professionali.

### 3.3.3 CAPACITÀ ASSUNZIONALE

Il Decreto Crescita (D.L. n. 34/2019), all'articolo 33, ha introdotto una modifica significativa della disciplina relativa alle facoltà assunzionali dei Comuni, prevedendo il superamento delle regole fondate sul *turn over* e l'introduzione di un sistema basato sulla sostenibilità finanziaria della spesa di personale, ossia sulla sostenibilità del rapporto tra spese di personale ed entrate correnti.

Il Comune di Sesto Fiorentino, collocandosi nella fascia demografica tra 10.000 e 59.999 abitanti ed avendo un rapporto tra spese di personale ed entrate correnti inferiore al valore soglia stabilito (27%), si configura come ente virtuoso ed ai sensi del D.M. del 17/03/2020:

- in base al secondo comma dell'art. 4, l'Amministrazione può incrementare la spesa di personale registrata nell'ultimo rendiconto approvato per assunzioni di personale a tempo indeterminato, sino ad una spesa complessiva rapportata alle entrate correnti non superiore al valore soglia citato;
- in base all'art. 5, nel 2023 l'Amministrazione può incrementare la spesa del personale registrata nel 2018 per assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite del 3,72%, come da tabella che segue:

ENTRATE CORRENTI (media 2019-2021)	€ 52.485.404,48
FONDO CREDITI DUBBIA ESIGIBILITÀ 2021	€ 4.249.408,55
MEDIA ENTRATE CORRENTI AL NETTO FCDE 2021	€ 48.235.995,93
SPESA DI PERSONALE 2021	€ 11.230.743,83
RAPPORTO SPESA DEL PERSONALE 2021 / MEDIA ENTRATE CORRENTI AL NETTO FCDE	23,28%
VALORE SOGLIA DEL RAPPORTO TRA SPESA DI PERSONALE ED ENTRATE CORRENTI (Comuni da 10.000 a 59.999 abitanti)	27,00%
MARGINE DI INCREMENTO (art.4, c.2, D.M. 17/3/2020)	3,72% pari a € 1.792.975,07
SPESA DI PERSONALE 2018	€ 11.193.771,45
MASSIMO INCREMENTO DELLA SPESA DEL PERSONALE 2018 (art.5, c.1, D.M. 17/3/2020)	21% pari a € 2.350.692,00
<b>MASSIMO INCREMENTO SPESA PER ASSUNZIONI 2023</b>	<b>€ 1.792.975,07</b>

Nella tabella seguente viene riportato l'andamento occupazionale del personale in servizio, considerando le assunzioni programmate nell'ambito della programmazione 2023/2025.

TREND (*)		2022	2023	2024	2025
<b>Dipendenti 01/01</b>	+	274	274	300	300
<b>Cessazioni</b>	-	34	16	10	10
<b>Assunzioni</b>	+	35	42(**)	10	10
<b>Dipendenti 31/12</b>	=	<b>275</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>

(\*) escluso Segretario Comunale e personale a tempo determinato

(\*\*): compreso il completamento del programma 2022

### 3.3.4 STRATEGIA DI COPERTURA DEL FABBISOGNO

La copertura dei fabbisogni sarà effettuata attraverso il ricorso alle seguenti modalità:

<b>Mobilità interna</b>	Verranno favoriti i trasferimenti interni prima di acquisire personale dall'esterno, compatibilmente con le competenze e capacità dei dipendenti interessati. Saranno anche favoriti processi di collaborazione fra strutture organizzative, con eventuali spostamenti temporanei di personale per fare fronte a urgenze o situazioni contingenti.
<b>Progressione di carriera</b>	Verranno attivate procedure di progressione verticale secondo le vigenti disposizioni normative e contrattuali, al fine di valorizzare le professionalità interne.
<b>Concorsi</b>	Con preferenza verso lo svolgimento di procedure associate tra più Comuni
<b>Mobilità esterna</b>	In caso di necessità di reperire risorse professionali già formate in determinate mansioni o di necessità di riduzione dei tempi di assunzione rispetto ai concorsi pubblici
<b>Lavoro flessibile</b>	Ricorrere al lavoro a tempo determinato (sia subordinato che in somministrazione) in ambiti che per loro natura presentano una significativa variabilità (es. gli asili nido)

#### Normativa di riferimento

- art. 89, comma 5 e art. 91, comma 1, del D.Lgs. n. 267/2000;
- artt. 6 e 6-ter del D.Lgs. n. 165/2001 e ss.mm.ii.;
- art. 19, comma 8, della Legge n. 448/2001;
- art. 1, comma 557 e ss., della Legge n. 296/2006 e ss.mm.ii.;
- art. 9, comma 28, del D.L. n. 78/2010, convertito in Legge n. 122/2010 e ss.mm.ii.;
- deliberazione della Corte dei Conti – Sezione Autonomie n. 2/AUT/2015/QMIG del 09.02.2015;
- art. 3, comma 8, della Legge n. 56/2019, come modificato dall'art. 1, comma 14-ter, del D.L. n. 80/2021, convertito dalla Legge n. 113/2021;

- art. 33 del D.L. n. 34/2019, convertito in Legge n. 58/2019 e ss.mm.ii.;
- Decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione del 17.03.2020;
- circolare interpretativa interministeriale del 13.05.2020;
- art. 1 del D.P.R. n. 81/2022 "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione";
- Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche, approvate con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze in data 22.07.2022;
- vigenti C.C.N.L. del personale dirigente e non dirigente del comparto "Funzioni locali".

### Presupposti:

- rispetto delle disposizioni relative al pareggio di bilancio o analoghe;
- approvazione rendiconto consuntivo 2021 (Deliberazione del Consiglio Comunale n. 40 del 28.04.2022);
- approvazione bilancio consolidato 2021 (Deliberazione del Consiglio Comunale n. 94 del 29.09.2022);
- rapporto dipendenti/popolazione pari a 1/179 (275 dipendenti e 49.105 abitanti al 31.12.2022), a fronte del limite di 1/146 previsto dal D.M. 10.04.2017 per gli enti da 20.000 a 59.999 abitanti;
- assenza di situazioni di soprannumero o eccedenze di personale, ai sensi dell'art. 33 del D.Lgs. n. 165/2001;
- riduzione della spesa di personale rispetto alla media del triennio 2011-2013, ai sensi dell'art. 1, comma 557 e ss., della Legge n. 296/2006 e ss.mm.ii. ([allegato 22](#));
- copertura di n. 3 posti riservati alle categorie protette di cui all'art. 1 della Legge n. 68/1999 (come da prospetto informativo inviato ai competenti organi in data 27.01.2023);
- limite di spesa per lavoro flessibile (comprensiva degli incarichi conferiti ai sensi dell'art. 110, comma 2, del D.Lgs. n. 267/2000): € 914.787,77 oltre a oneri riflessi e IRAP;
- parere favorevole del Collegio dei Revisori ai sensi dell'art. 19, comma 8, della Legge n. 448/2001 .

### Piano triennale del fabbisogno di personale 2023-2025

(a decorrere dal 1/4/2023, l'inquadramento in categorie sarà sostituito dal nuovo sistema di classificazione in aree)

N.	PROFILO PROFESSIONALE	CAT.	TIPOLOGIA	MODALITÀ
<b>2023</b>				
2	Operatore tecnico qualificato	B	Tempo indeterminato	Concorso pubblico
2	Autista scuolabus	B	Tempo indeterminato	Scorrimento graduatoria altri enti
7	Istruttore amministrativo (*)	C	Tempo indeterminato	Scorrimento graduatoria
1	Istruttore tecnico	C	Tempo indeterminato	Concorso pubblico
4	Agente P.M.	C	Tempo indeterminato	Scorrimento graduatoria altri enti

1	Educatore asilo nido	C	Tempo indeterminato	Concorso pubblico
3	Specialista amministrativo	D	Tempo indeterminato	Scorrimento graduatoria
1	Specialista informatico (*)	D	Tempo indeterminato	Concorso pubblico
1	Specialista di vigilanza (**)	D	Tempo indeterminato	Concorso pubblico
1	Assistente sociale	D	Tempo indeterminato	Concorso pubblico
<b>22</b>				

2024				
2	Istruttore amministrativo	C	Tempo indeterminato	Scorrimento graduatoria
1	Educatore asilo nido	C	Tempo indeterminato	Scorrimento graduatoria
1	Agente P.M.	C	Tempo indeterminato	Scorrimento graduatoria altri enti
1	Assistente sociale	D	Tempo indeterminato	Scorrimento graduatoria
1	Specialista amministrativo	D	Tempo indeterminato	Scorrimento graduatoria
<b>6</b>				

2025				
2	Istruttore amministrativo	C	Tempo indeterminato	Scorrimento graduatoria
2	Specialista di vigilanza	D	Tempo indeterminato	Scorrimento graduatoria
1	Agente P.M.	C	Tempo indeterminato	Scorrimento graduatoria altri enti
<b>5</b>				

(\*): di cui n° 1 riservato alle categorie protette di cui all'art. 1 della Legge n° 68/1999

(\*\*): riservato ai volontari delle Forze Armate di cui agli artt. 1014 e 678 del D.Lgs. n. 66/2010

L'incremento della spesa per assunzioni, in osservanza del limite di cui all'art. 5 del D.M. del 17.03.2020, ammonta a complessivi € 80.902, come riportato nella tabella seguente (a tal fine sono state considerate solo le assunzioni aggiuntive rispetto al personale in servizio nel 2022, in quanto le altre assunzioni previste dal piano assunzionale sono tutte sostituzioni di personale già presente nella stessa categoria e quindi neutre ai fini dell'incremento della spesa di personale):

N.	PROFILO PROFESSIONALE	CAT.	%	PERIODO	Spesa annua aggiuntiva
2	Operatore tecnico qualificato	B	100%	1/7 - 31/12	€ 29.370
1	Istruttore tecnico	C	100%	1/4 - 31/12	€ 24.702

1	Assistente sociale	D	100%	1/4 - 31/12	€ 26.830
				<b>Totale incremento spesa 2023:</b>	<b>€ 80.902</b>
				<b>Incremento massimo:</b>	<b>€ 1.792.975</b>
				<b>Differenza:</b>	<b>-€ 1.712.073</b>

### 3.3.5 DOTAZIONE ORGANICA

Per l'attuazione del piano dei fabbisogni sopra delineato, la dotazione organica vigente non necessita di modifiche. È pertanto confermata la dotazione approvata con Deliberazione della Giunta Comunale n. 319 del 15.11.2022, che di seguito si riporta:

Cat./Qual.	DOTAZIONE ORGANICA
A	<b>2</b>
B	<b>34</b>
C	<b>161</b>
D	<b>114</b>
DIR	<b>7</b>
<b>TOTALE</b>	<b>318</b>

### 3.3.6 PIANO DI FORMAZIONE

La formazione, l'aggiornamento continuo del personale, l'investimento sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle risorse umane sono allo stesso tempo un mezzo per garantire l'arricchimento professionale dei dipendenti e per stimolarne la motivazione e uno strumento strategico volto al miglioramento continuo dei processi interni e quindi dei servizi alla città.

La formazione è finalizzata all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze riferite alla categoria professionale di appartenenza organizzativo-gestionale, oltre che tecniche e alla trasmissione di conoscenze, all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze di base.

Le sfide del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che vedono impegnate le amministrazioni non possono prescindere dal riconoscimento del valore del patrimonio umano presente in ciascuna realtà lavorativa quale motore del cambiamento e dell'innovazione nella Pubblica Amministrazione.

Lo sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici rappresenta infatti, insieme al reclutamento, alla semplificazione e alla digitalizzazione, una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con il D.L. n. 80/2021. Le transizioni amministrativa, digitale ed ecologica sono possibili soltanto attraverso un grande investimento sul capitale umano.

Inoltre, proprio dalle risultanze della mappatura delle competenze tecniche e "trasversali", nonché dal corretto utilizzo e riscontro nell'applicazione del Sistema di Valutazione della performance individuale, discendono i temi di maggior interesse da introdurre nel Piano della Formazione del triennio.

A questi si aggiungono i temi relativi alla formazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente, con particolare riferimento ai temi inerenti:

- Anticorruzione e trasparenza
- Codice di comportamento
- GDPR- Regolamento generale sulla protezione dei dati
- CAD – Codice dell'Amministrazione Digitale
- Sicurezza sul lavoro

### Piano formativo 2023

Tipologia	Argomento	Soggetto erogatore	Tempistica
<b>Obbligatoria</b>	Sicurezza nei luoghi di lavoro	RSPP	febbraio/giugno
<b>Obbligatoria</b>	Anticorruzione e trasparenza	Esterno (da definire)	entro maggio
<b>Obbligatoria</b>	Codice di comportamento	Esterno (da definire)	da definire
<b>Obbligatoria</b>	Protezione dei dati personali	DPO	
<b>Facoltativa</b>	Nuovo codice dei contratti pubblici	Esterno (da definire)	da definire
<b>Facoltativa</b>	Applicazione CCNL 16.11.2022	Esterno (ARAN)	febbraio/aprile
<b>Facoltativa</b>	Protocollazione e condivisione documenti	Interno	entro luglio
<b>Facoltativa</b>	Competenze digitali a seguito <i>assessment Syllabus</i>	Interno	

Nel mese di febbraio 2023 è stata avviata la rilevazione degli ulteriori fabbisogni formativi - oltre a quanto sopra previsto - da parte dei singoli Settori, attraverso la distribuzione in via telematica di schede a contenuto guidato nelle quali ciascun dirigente dovrà indicare le aree di intervento formativo con gli eventuali argomenti da trattare e il numero presunto dei dipendenti da formare/aggiornare.

La rilevazione verrà analizzata dal Servizio Personale e Organizzazione per la successiva individuazione di alcuni interventi da realizzare nell'arco del triennio 2023/2025, per i quali potranno essere utilizzate varie modalità di erogazione: corsi *on site*, FAD, *e-learning*, corsi a catalogo, ecc., con particolare attenzione alle iniziative di formazione relative all'attuazione dei progetti del PNRR. All'esito della suddetta rilevazione e programmazione, verrà aggiornata la presente sezione del PIAO, indicativamente entro il mese di maggio 2023.

**SEZIONE 4 - MONITORAGGIO**

L'aggiornamento annuale del PIAO avviene su proposta del Segretario Generale e avviene con specifiche modalità e tempistiche relative alle differenti sottosezioni del documento programmatico triennale.

<b>Sezione/Sottosezione</b>	<b>Organo</b>	<b>Documento</b>	<b>Termine</b>
<b>Anagrafica</b>	Giunta	Aggiornamento PIAO	Entro 30 gg approvazione bilancio preventivo
<b>Valore Pubblico</b>	Giunta/Consiglio	Stato attuazione Programmi Relazione al Rendiconto	Entro 31.07 A.C. Entro 15.11 A.C.
<b>Performance</b>	Giunta	Relazione sulla Performance	Entro 30.06 A.C.+1 (in concomitanza con rendiconto)
<b>Performance</b>	Giunta	Monitoraggio stato attuazione obiettivi	Entro 30.06 A.C. e 31.10 A.C.
<b>Indagini soddisfazione utenza</b>	Giunta	Relazione sulla Performance	Entro 31.12
<b>Rischi corruttivi e trasparenza</b>	RPCT	Monitoraggio assolvimento obblighi di pubblicazione	Con la periodicità stabilita nella tabella relativa al monitoraggio degli obblighi di pubblicazione.
		Relazione annuale del RPCT	15.12 A.C., salvo eventuali proroghe comunicate da ANAC
	NVP (con RPTC)	Attestazione annuale sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione (vedi allegato specifico)	31.05 A.C., salvo eventuali proroghe comunicate da ANAC
<b>Struttura organizzativa</b>	Giunta	Aggiornamento PIAO	Entro 30 gg approvazione bilancio preventivo o a seguito modifiche in corso di anno
<b>Lavoro agile</b>	Giunta	Relazione sulla Performance	Entro 30.06 A.C.+1
<b>Fabbisogno del personale</b>	Nucleo di Valutazione Performance		Monitoraggio Triennale
<b>Piano formativo</b>	Giunta	Aggiornamento PIAO	Entro 30.06 A.C.

Per quanto non qui stabilito diversamente, il monitoraggio delle diverse sezioni e sottosezioni viene svolto in occasione dell'aggiornamento annuale del PIAO.