



Azienda
Regionale per il
Diritto allo
Studio
Universitario

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2026-2028



Firenze, 12 febbraio 2026

Sommario

Finalità, struttura, contenuti.....	5
Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione	7
1.1 Profilo giuridico	7
1.2 Informazioni sintetiche	10
Sezione 2. Valore Pubblico, performance e anticorruzione.....	12
2.1 Valore Pubblico.....	12
2.1.1. Definizione.....	12
2.1.2. Tempi di attuazione.....	13
2.2 Performance	36
2.2.1 Il ciclo e l'albero di gestione della performance.....	36
2.2.2 La definizione degli obiettivi operativi ed individuali di struttura.....	40
2.2.3 La scheda Obiettivi PQPO dell'Azienda 2026-2028	40
2.2.4 Allegati sottosezione "Performance"	41
2.3 Azioni positive	41
2.3.1 Il ruolo del Comitato Unico di Garanzia	41
2.3.2 Dati statistici	43
2.3.3 Considerazioni	45
2.3.4 Programma delle azioni positive proposto dal Comitato Unico di Garanzia	45
2.3.5 Monitoraggio anno 2025	48
2.4 Rischi corruttivi e trasparenza.....	55
2.4.1. Parte generale	55
2.4.1.1 Principali attori nella gestione del rischio corruttivo all'interno dell'Azienda	55
2.4.1.2 Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza	57
2.4.1.3 Il processo di elaborazione della sezione Rischi corruttivi e trasparenza	57
2.4.1.4 Coordinamento con la misurazione della Performance.....	58
2.4.1.5 La metodologia di analisi del rischio	58
2.4.1.6 Analisi del contesto esterno.....	59
2.4.1.7 Analisi del contesto interno – la struttura aziendale e la mappatura dei processi.....	59
2.4.1.8 Valutazione del rischio	60
2.4.1.9 Trattamento del rischio.....	61
2.4.1.10 Monitoraggio e riesame della sezione Rischi corruttivi e trasparenza	62
2.4.1.11 Esiti del monitoraggio sull'attuazione delle misure previste 2025-2027	63
2.4.2 Le misure di carattere generale.....	64
2.4.2.1 La Trasparenza	64
2.4.2.2 Codice Comportamento e Codice Etico	64
2.4.2.3 Rotazione del personale: ordinaria e straordinaria	65
2.4.2.4 Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse.....	68
2.4.2.5 Conferimento e autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali	72
2.4.2.6 Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi dirigenziali	73
2.4.2.7 Svolgimento di attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro (Pantouflage).....	74
2.4.2.8 Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici in caso di condanna per delitti contro la P.A.	75
2.4.2.9 Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. Whistleblowing)	76
2.4.2.10 Formazione	78
2.4.2.11 Antiriciclaggio.....	79

2.4.2.12	Procedimenti amministrativi.....	80
2.4.2.13	Alcune misure organizzative adottate dall'Azienda in tema di approvvigionamenti e contratti.....	81
2.4.2.14	Alcune misure organizzative adottate dall'Azienda in tema di personale.....	81
2.4.2.15	Misure di prevenzione ulteriori di carattere specifico.....	82
2.4.3	La misura della trasparenza.....	82
2.4.3.1	Obiettivi in materia di Trasparenza.....	82
2.4.3.2	Definizione dei flussi per la pubblicazione dei dati ed individuazione dei responsabili.....	82
2.4.3.3	La Trasparenza e la nuova disciplina della Privacy.....	83
2.4.3.4	Monitoraggio sulle misure della Trasparenza.....	84
2.4.3.5	Accesso civico semplice, accesso civico generalizzato, accesso agli atti.....	84
2.4.4	Allegati sezione "Rischi corruttivi e trasparenza".....	86
Sezione 3. Organizzazione e capitale umano.....		87
3.1	Struttura organizzativa.....	87
3.2	Struttura del lavoro agile.....	90
3.2.1	Riferimenti normativi al lavoro agile.....	90
3.2.2	Lo stato di attuazione del Lavoro Agile nel DSU Toscana.....	90
3.2.3	Programma di sviluppo del lavoro agile.....	90
3.2.4	Definizione della attività remotizzabili.....	91
3.2.5	Mappatura delle unità lavorative la cui prestazione può essere resa in modalità agile.....	92
3.2.6	I soggetti coinvolti.....	93
3.2.7	Definizione degli obiettivi.....	94
3.2.8	Criteri di priorità.....	95
3.2.9	I percorsi formativi.....	95
3.2.10	Sintesi dei fattori abilitanti e obiettivi di sviluppo.....	96
3.2.11	La valutazione delle prestazioni in lavoro agile.....	99
3.2.12	La valutazione della sostenibilità del lavoro agile.....	99
3.2.13	Lavoro da remoto con vincolo di tempo.....	99
3.3	Piano triennale dei fabbisogni del personale.....	100
3.3.1	Riferimenti normativi.....	100
3.3.2	Metodologia.....	101
3.3.3	Stato attuale del personale e capacità assunzionali.....	102
3.3.4	Programmazione dei fabbisogni di personale 2026-2028.....	107
3.4	Piano triennale della formazione.....	112
3.4.1	Premessa e quadro di riferimento.....	112
3.4.2	Obbligo minimo annuo di formazione.....	112
3.4.3	Fonti e canali formativi.....	113
3.4.4	Autorizzazione, fruizione e tracciabilità.....	113
3.4.5	Formazione obbligatoria in materia di salute, sicurezza sul lavoro, igiene degli alimenti.....	115
3.4.6	Raccolta dei fabbisogni formativi e programmazione.....	115
3.4.7	Metodologie formative e standard minimi.....	132
3.4.8	Valutazione delle esperienze formative.....	132
3.4.9	Monitoraggio e rendicontazione (PIAO).....	134
3.4.10	Risorse interne ed esterne disponibili e/o "attivabili" ai fini delle strategie formative.....	134
3.4.11	Syllabus.....	134
3.4.12	ValorePA.....	135
3.4.13	PA 110 e lode.....	136
3.4.14	Progetto TRIO.....	137
Sezione 4. Monitoraggio.....		138

Finalità, struttura, contenuti

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

All'interno del PIAO trovano spazio, per il triennio 2026-2028:

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

Il Piano definisce, inoltre, le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione degli utenti stessi mediante gli strumenti di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché le modalità di monitoraggio

dei procedimenti attivati ai sensi del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198.

Il PIAO è strutturato in quattro sezioni:

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

Ha durata triennale e viene aggiornato annualmente.

Cronologia dei PIAO

Edizione	Rev.	Atto
2022-2024	1.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 33/22 del 29 giugno 2022
2022-2024	2.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 58/22 del 16 novembre 2022
2023-2025	1.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 6/23 del 21 febbraio 2023
2023-2025	2.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 9/23 del 30 marzo 2023
2024-2026	1.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 4/24 del 30 gennaio 2024
2024-2026	2.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 5/24 del 26 marzo 2024
2025-2027	1.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 2/25 del 19 febbraio 2025
2025-2027	2.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 7/25 del 27 marzo 2025
2025-2027	3.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 19/25 del 28 maggio 2025
2025-2027	4.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 48/25 del 21 ottobre 2025
2026-2028	1.0	Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 6/26 del 12 febbraio 2026

Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione

1.1 Profilo giuridico

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- da cinque componenti, di cui uno con funzioni di Presidente e legale rappresentante, scelti dal Presidente della Giunta Regionale;
- dal Presidente del Comitato Regionale di Coordinamento delle Università Toscane (CORECO);
- dai Presidenti dei Consigli Territoriali degli Studenti di Firenze, Pisa e Siena.

Composizione del Consiglio Amministrazione alla data del 12 febbraio 2026

Nominativo	Titolo	Atto di nomina
Marco Del Medico	Presidente (nomina regionale)	Decreto Presidente della Giunta Regionale n. 149 del 10/06/2021
Irene Micali	Membro (nomina regionale)	Decreto Presidente della Giunta Regionale n. 149 del 10/06/2021
Alessandra Gemmiti	Membro (nomina regionale)	Decreto Presidente della Giunta Regionale n. 149 del 10/06/2021
<i>(in attesa di nomina)</i>	<i>Membro (nomina regionale)</i>	-
Francesco Giordano	Membro (nomina regionale)	Decreto Presidente della Giunta Regionale n. 149 del 10/06/2021
Mauro Bellandi	Delegato permanente del Presidente del Comitato Regionale di Coordinamento delle Università Toscane (CORECO)	Decreto Presidente della Giunta Regionale n. 149 del 10/06/2021
Francesco Putignano	Presidente del Consiglio Territoriale degli Studenti di Firenze	Verbale del CTS di Firenze del 17/07/2025
Samuele Mantani	Presidente del Consiglio Territoriale degli Studenti di Pisa	Verbale del CTS di Pisa del 20/08/2025
Greis Tabaku	Presidente del Consiglio Territoriale degli Studenti di Siena	Verbale del CTS di Siena dell'08/01/2025

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

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

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

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

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

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

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

1.2 Informazioni sintetiche

Denominazione	Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario
Codice IPA	ardsu_to
Area Organizzativa Omogenea (codice in IPA)	A2D6EE0
Area Organizzativa Omogenea (Codice Interno)	AOODSUTOSCANA
Presidente del C.d.A.	Dott. Marco Del Medico
Direttore	Dott. Enrico Carpitelli
Dirigenti	Dott.ssa Laura Tanini, Ing. Andrea Franci
Sede legale	Viale Antonio Gramsci 36 – 50132 Firenze
Numero telefonico unico	0552347200
Codice fiscale	94164020482
Partita IVA	05913670484
Comparto	Funzioni Locali
Domicilio digitale	dsutoscana@postacert.toscana.it
Posta elettronica istituzionale	info@dsu.toscana.it
Posta elettronica Protocollo	protocollo@dsu.toscana.it
Posta elettronica URP	urp@dsu.toscana.it
Sito web istituzionale	www.dsu.toscana.it
Albo Pretorio on line	https://www.dsu.toscana.it/albo-pretorio-on-line
Amministrazione Trasparente	https://www.dsu.toscana.it/amministrazione-trasparente
Account Facebook	https://www.facebook.com/dsutoscana

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

Sezione 2. Valore Pubblico, performance e anticorruzione

2.1 Valore Pubblico

2.1.1. Definizione

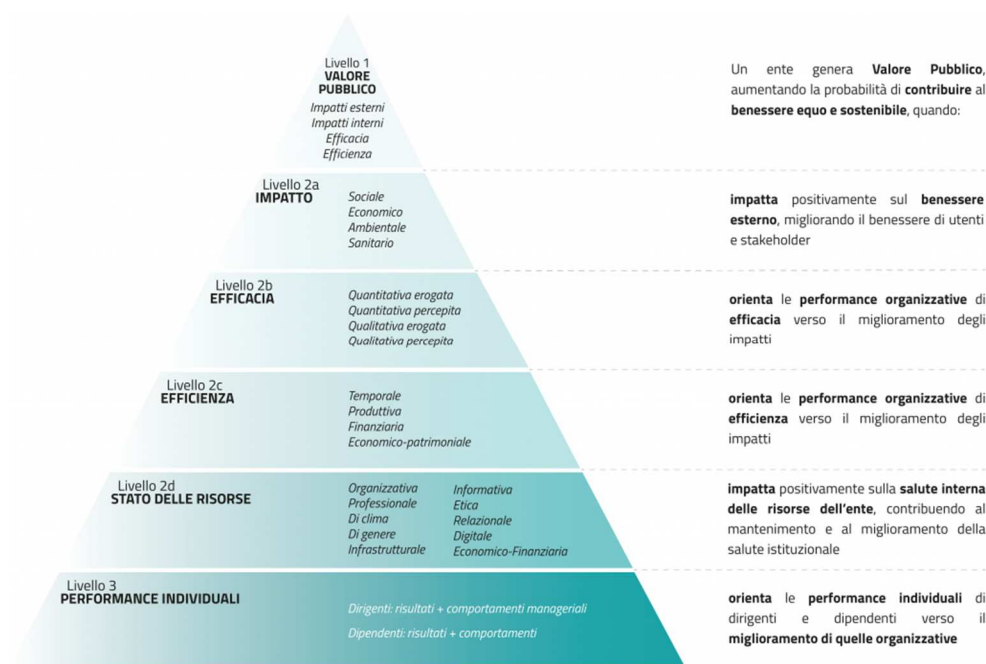
Nelle Linee Guida n. 1/2017, il Dipartimento della Funzione Pubblica evidenzia come un Ente, per creare Valore Pubblico, debba mettere in campo una serie di azioni volte ad aumentare *“il livello di benessere economico, sociale e ambientale della collettività di riferimento”*, ferma restando la necessità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

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

ARDSU genera Valore Pubblico in attuazione della propria *mission*, finalizzata all’erogazione di servizi agli studenti capaci, meritevoli e privi di mezzi nonché alla generalità degli studenti.

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

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



Piramide del Valore Pubblico (sito istituzionale valorepubblico.it)

2.1.2. Tempi di attuazione

Il *range* temporale di generazione del Valore Pubblico (con riferimento a questo Piano) è il triennio 2026-2028. Le strategie individuate da ARDSU per favorire la creazione di Valore Pubblico nel periodo di vigenza del Piano sono:

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

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

- i destinatari (a chi è rivolta la strategia di creazione del Valore Pubblico?)
- quale output si intende raggiungere (qual è il traguardo atteso?)
- qual è il punto di partenza (da dove si comincia?)
- quale orizzonte temporale è necessario (entro quando si intende raggiungere l'obiettivo strategico?)
- come è possibile determinare l'effettiva creazione di Valore Pubblico (come si misura il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico viene creato?)



quali strumenti hanno gli stakeholder per monitorare gli output di ARDSU (dove sono verificabili i dati?)

Immediatamente dopo vengono riportati:



l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e dall'Agenda Digitale



gli obiettivi generali e specifici, le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità.

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
OBIETTIVO PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE SUL TERRITORIO I BENEFICI DEL DSU E IL VALORE DEGLI INTERVENTI	STUDENTI	AGEVOLAZIONE TRASPORTO PUBBLICO LOCALE STUDENTI BORSISTI DI TUTTE LE SEDI	Da dove partiamo? AGEVOLAZIONE GARANTITA PER GLI STUDENTI BORSISTI E NO-TAX AREA UNIFI RIDUZIONE RISORSE BORSE DI STUDIO A.A. 2022/2023 E 2023/2024 Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) 1) Rinnovata per l'A.A. 2022/2023 Convenzione TPL Firenze 2) Attivata per l'A.A. 2022/2023 Convenzione TPL Studenti borsisti di Pisa Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) 1) Rinnovata per l'A.A. 2023/2024 Convenzione TPL Firenze 2) Rinnovata per l'A.A. 2023/2024 Convenzione TPL Studenti borsisti di Pisa Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) 1) Rinnovata per l'A.A. 24/25 Convenzione TPL Firenze 2) Rinnovata per l'A.A. 24/25 Convenzione TPL Pisa 3) Approvata per l'A.A. 24/25 Convenzione TPL Siena Aggiornamento PIAO 2026 (Rev. 1.0) 1) Rinnovata per l'A.A. 25/26 Convenzione TPL Firenze 2) Rinnovata per l'A.A. 25/26 Convenzione TPL Pisa 3) Approvata per l'A.A. 25/26 Convenzione TPL Siena + Arezzo	OBIETTIVO RAGGIUNTO O NELL'A.A. 2024/2025 E CONFERMATO FINO AL 2027/2028 	N. STUDENTI BORSISTI CHE USUFRUISCONO DELL'AGEVOLAZIONE FINANZIARIA PER IL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE	ALBO PRETORIO ON LINE DSU SITO ISTITUZIONALE DSU

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Termine iniziale per il raggiungimento della strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
OBIETTIVO PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE SUL TERRITORIO I BENEFICI DEL DSU E IL VALORE DEGLI INTERVENTI	STUDENTI	AGEVOLAZIONE ASSISTENZA SANITARIA STUDENTI BORSISTI FUORI SEDE NON RESIDENTI	Da dove partiamo? RIDUZIONE RISORSE BORSE DI STUDIO A.A. 2022/2023 E 2023/2024 Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) 1) Siena: in via di stipula assistenza sanitaria 2) Pisa e Firenze: ARDSU ha proposto di Intervenire all'interno delle convenzioni attualmente in atto da parte degli Atenei Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) 1) Siena: stipulata convenzione 2) Firenze: in via di definizione 3) Pisa: l'Azienda ha nuovamente proposto all'Ateneo di intervenire all'interno della convenzione attualmente in atto Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) 1) Siena: prorogata Convenzione 2) Firenze: approvato Accordo quadro di collaborazione con UNIFI, Comune di Firenze, Città Metropolitana e Azienda USL - con validità fino al 30/05/2026. In attesa dell'accordo attuativo 3) Pisa: sono in corso incontri per definire il testo definitivo dell'accordo attuativo Aggiornamento PIAO 2026 (Rev. 1.0) 1) Siena: Convenzione Attiva 2) Firenze: Convenzione Attiva 3) Pisa: in attesa di definizione nuovo accordo	A.A. 2024/2025 	N. STUDENTI BORSISTI FUORI SEDE NON RESIDENTI CHE USUFRUISCONO DELL'AGEVOLAZIONE ASSISTENZA SANITARIA	ALBO PRETORIO ON LINE DSU SITO ISTITUZIONALE DSU
					Nuovo termine per il raggiungimento della strategia		
					A.A. 2026/2027		

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
OBIETTIVI PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE SUL TERRITORIO I BENEFICI DEL DSU E IL VALORE DEGLI INTERVENTI	STUDENTI	MANTENIMENTO 100% IDONEI VINCITORI BORSA DI STUDIO + IMPORTO UNITARIO BORSA DI STUDIO A.A. 2025/2026 ≥ IMPORTO UNITARIO BORSA DI STUDIO A.A. 2024/2025	Da dove partiamo? 100% IDONEI VINCITORI BORSA DI STUDIO; RIDUZIONE RISORSE BORSE DI STUDIO Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) Il valore unitario della borsa di studio per l'A.A. 2023/2024 è superiore all'importo dell'A.A. 2022/2023. Confermato il 100% degli idonei Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) Il valore unitario della borsa di studio per l'A.A. 2024/2025 è superiore all'importo dell'A.A. 2023/2024. Confermato il 100% degli idonei Aggiornamento PIAO 2026 (Rev. 1.0) Il valore unitario della borsa di studio per l'A.A. 2025/2026 è superiore all'importo dell'A.A. 2024/2025. Confermato il 100% degli idonei	OBIETTIVO RAGGIUNTO NELL'A.A. 2023/2024 E CONFERMATO FINO ALL'A.A. 2026/2027 	N. VINCITORI/N. IDONEI (BORSA DI STUDIO) IMPORTO UNITARIO BORSA DI STUDIO A.A. 2025/2026 ≥ IMPORTO UNITARIO BORSA DI STUDIO A.A. 2024/2025	SITO INTERNET MIUR ALBO PRETORIO ON LINE DSU SITO ISTITUZIONALE DSU

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Termine iniziale per il raggiungimento della strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
OBIETTIVI PIAO ANNI PRECEDENTI	OTTIMIZZARE LA GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	STUDENTI	INCREMENTO COPERTURA TEORICA $\geq 70\%$ Dove Copertura Teorica = Posti Letto / Vincitori alloggio	Da dove partiamo? A.A. 2023/2024: Copertura Teorica = 57,52% Posti Letto 4.121 Vincitori alloggio 7.165 Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) A.A. 2024/2025: Copertura teorica = 62,46% Posti Letto: 4.785 Vincitori alloggio 7.661 Aggiornamento PIAO 2026 (Rev. 1.0) A.A. 2025/2026: Copertura teorica = 49,40% Posti Letto: 4.534 Vincitori alloggio 9.179	A.A. 2024/2025 	POSTI LETTO/VINCITORI ALLOGGIO	SITO ISTITUZIONALE DSU
					Nuovo termine per il raggiungimento della strategia		
					A.A. 2027/2028		

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Termine iniziale per il raggiungimento della strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
OBIETTIVI PIAO ANNI PRECEDENTI	OTTIMIZZARE LA GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	STUDENTI	GARANTIRE LA SICUREZZA ABITATIVA	Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) - Adeguamento normativa antincendio R.U. Caponnetto: accordata variante in corso d'opera: <u>il completamento dei lavori è previsto entro aprile 2025.</u> - Adeguamento normativa antincendio R.U. San Miniato I lotto: <u>termine dei lavori e riapertura della R.U. previsti entro il marzo 2025.</u> - Adeguamento normativa antincendio R.U. San Miniato II lotto: <u>i lavori sono terminati il 31/12/2024.</u> - Adeguamento normativa antincendio R.U. Ater: <u>completamento lavori e riapertura R.U. previsti entro il mese di marzo 2025.</u> - Adeguamento normativa antincendio R.U. Fascetti: <u>termine lavori entro luglio 2025.</u> - Adeguamento normativa antincendio R.U. Rosellini: <u>indizione gara per affidamento lavori entro 31/12/2025.</u> - Accertamenti della conformità e verifiche di vulnerabilità sismica R.U. Fascetti: <u>in itinere i lavori per efficientamento energetico</u> - Ristrutturazione R.U. Tolomei (L. n. 338/2000): <u>Affidamento in appalto dei lavori</u> Aggiornamento PIAO 2026 (Rev. 1.0) - Riapertura R.U. Caponnetto: avvenuta in data 17 dicembre 2025 - Riapertura R.U. Ater: avvenuta in data 25 luglio 2025 - Riapertura R.U. San Miniato I lotto: avvenuta in data 22 aprile 2025 - R.U. Rosellini: la verifica di legittimità edilizia e urbanistica dell'immobile ha evidenziato sicure irregolarità che necessitano di essere sanate prima di procedere con l'adeguamento alla normativa antincendio - RR.UU. Fascetti e Tolomei: interventi ancora in corso	2025 	N. INTERVENTI COMPLETATI NEL QUADRIENNIO 2022/2025	SITO ISTITUZIONALE DSU
					Nuovo termine per il raggiungimento della strategia		
					2027		

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
OBIETTIVI PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE LA QUALITA' DEI SERVIZI	STUDENTI, REGIONE TOSCANA	MIGLIORAMENTO QUALITA' PERCEPITA	Da dove partiamo? Indice medio di qualità percepita 2022 = 6,384 Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) Indice medio di qualità percepita 2023 = 6,381 Aggiornamento PIAO 2025 Indice medio di qualità percepita 2024 = 6,930 Aggiornamento PIAO 2026 Indice medio di qualità percepita 2025 = 6,998	OBIETTIVO RAGGIUNTO NELL'A.A. 2024/2025 E CONFERMATO FINO AL 2027/2028 	Indice medio di qualità percepita ≥ Indice medio di qualità percepita anno precedente	SITO ISTITUZIONALE DSU

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
OBIETTIVI PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE LA QUALITA' DEI SERVIZI	STUDENTI, DIPENDENTI	CREAZIONE STRUMENTI DI PARTECIPAZIONE ATTIVA (Banca delle idee)	Da dove partiamo? Presenza social network Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) Le proposte presentate da studenti e dipendenti sono considerate quasi totalmente idonee a trasformarsi in azioni concrete. Nel corso del 2024, le migliori idee saranno oggetto di pubblicazione sul sito istituzionale e sui canali social. Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) Le migliori idee hanno trovato attuazione nelle diverse iniziative pubblicate sul sito istituzionale e sui social (o tramite comunicazione interna)	OBIETTIVO RAGGIUNTO NELL'A.A. 2024/2025 	N° di relazioni che si instaureranno tra ARDSU, gli studenti e i dipendenti N° di azioni attivate a seguito della partecipazione attiva degli studenti e dei dipendenti	SITO ISTITUZIONALE DSU

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
OBIETTIVI PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE LA QUALITA' DEI SERVIZI	STUDENTI	RISTORAZIONE "SOSTENIBILE"	Da dove partiamo? Assenza informazioni nutrizionali dettagliate Aggiornamento PIAO 2023 (Rev. 1.0) Dal 7/11/2022 l'offerta alimentare delle mense è stata modificata al fine di rendere "sostenibile" il menù che verrà misurato in termini di emissioni CO2 dal 2023 Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) Ad ogni alimento è ora associato il valore delle emissioni di CO2. Analogamente, lo stesso valore è presente per ciascuna portata. Il prossimo passo sarà rendere disponibile tale informazione attraverso i canali informativi accanto alle calorie e agli allergeni Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) E' in corso di rilascio un servizio di consultazione on line dei menù giornalieri delle mense a gestione diretta con il dettaglio per ogni singola portata di ingredienti, allergeni, informazioni nutrizionali, schede tecniche e produzione di CO2. Aggiornamento PIAO 2026 (Rev. 1.0) Possibile consultazione tramite l'app MYDSU e totem informativi di tutti i menù giornalieri delle mense a gestione diretta con il dettaglio per ogni singola portata di ingredienti, allergeni, informazioni nutrizionali, schede tecniche e produzione di CO2	OBIETTIVO RAGGIUNTO NEL 2025 	Effettiva presenza di indicazioni nutrizionali, presenza di allergeni, calorie, emissioni di Co2 sui menù delle mense a gestione diretta	SITO ISTITUZIONALE DSU

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
OBIETTIVI PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE LA QUALITA' DEI SERVIZI	STUDENTI	COMFORT ABITATIVO	Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) 1) Nel corso del 2023 è stato attivato lo sportello di supporto psicologico rivolto a studenti (e dipendenti). I risultati delle esperienze saranno resi disponibili sui canali istituzionali 2) Attivate azioni di cittadinanza studentesca nelle RR.UU. 3) Apertura della R.U. San Cataldo a Pisa 4) Concluso allestimento arredi e attrezzature presso R.U. Don Bosco 5) Prevista l'attivazione del servizio di tutoraggio studentesco riservato ai residenti nonché l'approvazione di avvisi di partecipazione a progetti per interventi nelle RR.UU. Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) <u>Sportello psicologico</u>: il 31/12/2024 è stata presentata la relazione sull'efficacia della comunicazione dello sportello psicologico di ascolto per gli studenti alloggiati <u>Tutoraggio nelle residenze</u>: attivata la convenzione con l'associazione "Must - Mutualità Studentesca" Aggiornamento PIAO 2026 (Rev. 1.0) <u>Sportello psicologico</u>: incremento dell'utilizzo <u>Partecipazione attiva degli studenti alloggiati nelle residenze nella gestione degli spazi studenteschi</u>: svolto studio per l'individuazione delle modalità di realizzazione <u>Tutoraggio nelle residenze</u>: dopo una prima fase sperimentale, messa a regime del servizio	OBIETTIVO RAGGIUNTO NELL'A.A. 2024/2025 E CONFERMATO FINO AL 2026/2027 	N° interventi di riqualificazione servizi di accoglienza e supporto studenti N° strutture ammodernate	SITO ISTITUZIONALE DSU

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
OBIETTIVI PIAO ANNI PRECEDENTI	Potenziare gli strumenti interni a supporto dei servizi e per la sicurezza dei lavoratori	DIPENDENTI/ STUDENTI	Rafforzare gli strumenti per il processo di autorizzazione della spesa, per il controllo degli atti. Offrire strumenti per migliorare la comunicazione interna. Ottimizzare il monitoraggio della manutenzione integrata. Integrare la certificazione ISO 9001 con la ISO 45001	Da dove partiamo? • Strumenti e processi consolidati da reingegnerizzare • Assenza linee guida sulla comunicazione interna • Acquisizione della certificazione ISO9001 Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) 1) Approvato il Manuale di Comunicazione Interna 2) Attivata la “Rete dei referenti” per la comunicazione interna ed esterna Aggiornamento PIAO 2026 (Rev. 1.0) <u>Avanzamento processo integrazione certificazione ISO 9001 con la ISO 45001 “Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro”:</u> Manuale del Sistema di Gestione integrato redatto in conformità alle norme ISO 9001:2015 e ISO 45001:2023	2026 	Reingegnerizzazione degli strumenti e delle procedure a disposizione per il controllo della spesa, per il controllo degli atti e per la manutenzione integrata. Creazione di un valore condiviso di comunicazione interna. Attivazione di piattaforme di condivisione a disposizione dei dipendenti Integrazione della certificazione ISO 9001	SITO ISTITUZIONALE / INTRANET AZIENDALE

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
OBIETTIVI PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE L'EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO	STUDENTI, REGIONE TOSCANA, DIPENDENTI, FORNITORI	POTENZIARE LA STRUTURA ORGANIZZATIVA	Da dove partiamo? PIANO FABBISOGNI PERSONALE 2022-2024 Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) Sono state avviate tutte le procedure di assunzione programmate per il 2023 per un totale di 31 assunzioni dall'esterno, 11 potenziamenti e 1 mobilità per interscambio. Nel corso del 2023 sono state inoltre effettuate – come nuove assunzioni – n. 3 riammissioni in servizio (personale dimessosi per assumere incarico presso altra pubblica amministrazione che ha optato per il rientro in Azienda) Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) Nel corso del 2024 hanno preso servizio n. 24 nuove unità di personale, provenienti dall'esterno, in conseguenza di assunzioni programmate nell'ultimo triennio. Il personale in forza al 31/12/2024 è pari a 315 unità	OBIETTIVO RAGGIUNTO NEL 2024 	GRADO DI COMPLETAMENTO PIANO TRIENNALE FABBISOGNI DEL PERSONALE 2022/2024	SITO ISTITUZIONALE DSU

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
OBIETTIVI PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE L'EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO	STUDENTI, REGIONE TOSCANA, DIPENDENTI, FORNITORI	EFFICACIA ED EFFICIENZA DELL'UTILIZZO DELLE RISORSE	Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) CMU PASTO 2023 = € 7,62 CMU POSTO LETTO 2023 = € 5.598,29 (CMU PASTO GEST. DIRETTA 2023 - CMU PASTO GEST. INDIRETTA 2023) = € 2,02 Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) CMU PASTO 2024* = € 8,30 CMU POSTO LETTO 2024* = € 5.554,00 (CMU PASTO GEST. DIRETTA 2024* - CMU PASTO GEST. INDIRETTA 2024*) = € 2,33 *da preconsuntivo 2024 Aggiornamento PIAO 2026 (Rev. 1.0) CMU PASTO 2025* = € 8,58 CMU POSTO LETTO 2025* = € 4.954,00 (CMU PASTO GEST. DIRETTA 2025* - CMU PASTO GEST. INDIRETTA 2025*) = € 2,84 *da preconsuntivo 2025	2026 	CMU PASTO 2026 ≤ CMU PASTO 2019/2021	SITO ISTITUZIONALE DSU
						CMU POSTO LETTO 2026 ≤ CMU POSTO LETTO 2022	
						CMU PASTO GEST. DIRETTA - CMU PASTO GESTIONE INDIR. ≤ € 1,50	

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
RIFORMULAZIONE OBIETTIVI PIAO ANNI PRECEDENTI	GARANTIRE L'EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO	TUTTI GLI STAKEHOLDER	Incrementare l'economicità della gestione dei servizi e la salvaguardia dell'equilibrio economico	Da dove partiamo? Criticità fra il rapporto tra le risorse trasferite e il livello qualitativo e quantitativo dei servizi Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) Valutazione delle manifestazioni di interesse pervenute in risposta all'Avviso per il Partenariato Pubblico Privato (PPP – capital intensive) per gestione RR.UU. DSU Toscana (strutture individuate e Avviso pubblicato il 03.10.2024) Aggiornamento PIAO 2026 (Rev. 1.0) Non sono state presentate manifestazioni di interesse in risposta all'Avviso per il PPP per gestione residenze DSU Toscana (Provvedimento del Direttore n. 120/25 del 09/12/2025 di presa d'atto chiusura indagine esplorativa)	2026 	Mantenimento dell'equilibrio economico. Ottimizzazione dei costi delle RR.UU. attraverso progetti di partenariato pubblico/privato Incremento controlli requisiti economico-patrimoniali sulle autocertificazioni presentate dai richiedenti benefici	SITO ISTITUZIONALE

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Termine iniziale per il raggiungimento della strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
RIDEFINIZIONE TEMPORALE RAGGIUNGIMENTO STRATEGIA (DA PIAO PRECEDENTI)	MIGLIORARE LA PERCEZIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO DEI DIPENDENTI	DIPENDENTI	RIDURRE IL LIVELLO DI STRESS LAVORO PERCEPITO RILEVATO A GIUGNO 2022	Da dove partiamo? INDAGINE STRESS LAVORO CORRELATO SECONO METODOLOGIA INAIL Aggiornamento PIAO 2024 (Rev. 1.0) Attivato Sportello di Ascolto dipendenti. Completato il corso di formazione per la gestione dei conflitti In corso di valutazione modalità organizzative implementazione azioni conseguenti risultati indagine stress correlato	2025 	RILEVAZIONE STRESS LAVORO CORRELATO APPROFONDATA CON METODOLOGIA INAIL 2024 LIVELLO DI RISCHIO RILEVATO A SEGUITO DELL'INDAGINE APPROFONDATA NON SUPERIORE A QUELLO RILEVATO A SEGUITO DELL'INDAGINE PRELIMINARE	SITO ISTITUZIONALE DSU
				Aggiornamento PIAO 2025 (Rev. 1.0) Prosecuzione attività Sportello di Ascolto dipendenti. Promozione iniziative per l'adozione competente e consapevole di sani stili di vita	Nuovo termine per il raggiungimento della strategia		
				Aggiornamento PIAO 2026 (Rev. 1.0) Prosecuzione attività Sportello di Ascolto Dipendenti: Affidata procedura per 24 + 12 mesi Svolte 3 iniziative di benessere con incontri su tutte e tre le sedi con i seguenti argomenti: Focus Benessere Psicologico, Focus Corretta Alimentazione, Focus attività fisica. Redatto opuscolo informativo "Stare bene"	2026		

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
OBIETTIVI PIAO ANNI PRECEDENTI	PERFEZIONARE LA FORMAZIONE SULLE COMPETENZE DIGITALI DEI DIPENDENTI	DIPENDENTI	75% DEI DIPENDENTI IN SERVIZIO CON ALMENO UN PERCORSO FORMATIVO (BADGE) COMPLETATO ENTRO IL 31/12/2025	Da dove partiamo? Progetto "Competenze Digitali per la P.A." avviato nel 2023 Aggiornamento PIAO 2024 (Rev 1.0) Percentuale dipendenti in servizio con almeno un percorso completato: 39,41% Aggiornamento PIAO 2025 (Rev 1.0) Percentuale dipendenti in servizio con almeno un percorso completato: 44,13% Aggiornamento PIAO 2026 (Rev 1.0) Percentuale dipendenti in servizio con almeno un percorso completato: 84,49%	OBIETTIVO RAGGIUNTO NEL 2025 	NUMERO DI DIPENDENTI CHE HANNO CONCLUSO ALMENO UN PERCORSO / NUMERO DI DIPENDENTI IN SERVIZIO	DATI ESTRATTI DAL PORTALE SYLLABUS

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
NUOVO OBIETTIVO PIAO 2026/2028	PERFEZIONARE LA FORMAZIONE SULLE COMPETENZE DIGITALI DEI DIPENDENTI	DIPENDENTI	100% DEI DIPENDENTI CON PROFILO AMMINISTRATIVO CON LIVELLO AVANZATO IN TUTTI I CORSI AFFERENTI AL PROGRAMMA "COMPETENZE DIGITALI" DI SYLLABUS	Da dove partiamo? Dipendenti con profilo amministrativo con livello intermedio in tutti i corsi afferenti al programma "Competenze digitali" di Syllabus: 68,84%	2028	NUMERO DI DIPENDENTI AMMINISTRATIVI CHE HANNO RAGGIUNTO IL LIVELLO "AVANZATO" IN TUTTI I CORSI AFFERENTI AL PROGRAMMA "COMPETENZE DIGITALI" / NUMERO DI DIPENDENTI AMMINISTRATIVI IN SERVIZIO AL 31/12/n	DATI ESTRATTI DAL PORTALE SYLLABUS

ORIGINE	Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico	A chi è rivolta	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo / Aggiornamento	Entro quando intendiamo raggiungere la strategia	Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico abbiamo creato	Dove sono verificabili i dati
NUOVO OBIETTIVO PIAO 2026/2028	RIDURRE L'INCERTEZZA DEGLI STUDENTI NEI PROCESSI DI ASSEGNAZIONE DELL'ALLOGGIO	STUDENTI	Migliorare la chiarezza, la prevedibilità e la trasparenza delle tempistiche di convocazione per l'assegnazione dei posti alloggio, al fine di ridurre l'incertezza organizzativa ed economica degli studenti beneficiari	Da dove partiamo? Situazione di estrema criticità dovuta a molteplici fattori che impediscono agli operatori di indicare un periodo temporale indicativo per l'assegnazione del posto alloggio	2028	100 % convocazioni effettuate entro le tempistiche preventivamente indicate sul sito istituzionale Riduzione del 50% delle richieste di chiarimento su tempistiche e scorrimenti. Miglioramento del livello di soddisfazione degli studenti sul processo di assegnazione	SEZIONE MONITORAGGIO PIAO IN AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE

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

N R	Riferimento Agenda Semplificazione	Tempistica	Stakeholder	Indicare sinteticamente la procedura	Indicare le misure da adottare	Verifica/Certificazione del raggiungimento dell'obiettivo strategico
1	Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure	2024 	Studenti	Completamento interoperabilità tra Portale Studenti e sistema dei flussi documentali	Revisione delle modalità di protocollazione automatica delle istanze	Sistema dei flussi documentali: storia dei processi
2	Semplificazione e la digitalizzazione	2024 	Studenti, Altri fruitori dei servizi aziendali	Aggiornamento sito web istituzionale	Migrazione sito istituzionale su piattaforma tecnologica basata su Liferay DXP 7.4	Effettiva migrazione del sito www.dsu.toscana.it
3	Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure	2024 	Studenti, Altri fruitori dei servizi aziendali	Nuova Sezione OPEN DATA	Attivazione Portale Open Data per la valorizzazione del patrimonio informativo aziendale	Portale Open Data
4	Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure	2024 	Studenti, Altri fruitori dei servizi aziendali	Accessibilità ai servizi digitali	Adeguamento sito istituzionale agli standard contenuti nella norma UNI EN 301549:2018 (WCAG 2.1)	Tool scansione del sito

N R	Riferimento Agenda Semplificazione	Tempistica	Stakeholder	Indicare sinteticamente la procedura	Indicare le misure da adottare	Verifica/Certificazione del raggiungimento dell'obiettivo strategico
5	Semplificazione e la digitalizzazione	2025 	Studenti, Altri fruitori dei servizi aziendali	APP MY DSU	Realizzare la versione digitale dello strumento di accesso, al Servizio Ristorazione	Rilascio Release 1.0 sugli Store
6	Realizzazione di azioni mirate per il superamento degli ostacoli burocratici nei settori chiave del Piano di rilancio	2024 	Studenti, Altri fruitori dei servizi aziendali	Revisione/Upgrade connettività internet/intranet	Migrazione verso linee in fibra più performanti	Effettiva attivazione delle nuove linee
7	Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure	Entro il 31/12/2025 	Studenti, Altri fruitori dei servizi aziendali	Reingegnerizzazione procedura di notifica atti	Interfacciamento con Piattaforma Send	Effettiva attivazione dell'interfacciamento
8	Realizzazione di azioni mirate per il superamento degli ostacoli burocratici nei settori chiave del Piano di rilancio	Entro il 31/12/2025 	Studenti	Dematerializzazione della tessera d'accesso al Servizio Ristorazione	(continuazione procedura nr 5) Effettiva introduzione dell'APP quale strumento di dematerializzazione della tessera di accesso al servizio ristorazione	Rilascio Release 2.0 sugli store

N R	Riferimento Agenda Semplificazione	Tempistica	Stakeholder	Indicare sinteticamente la procedura	Indicare le misure da adottare	Verifica/Certificazione del raggiungimento dell'obiettivo strategico
9	Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure	Entro il 31/12/2027	Studenti	AI2027	Introduzione dell'intelligenza artificiale nelle procedure informatiche relative alle richieste di benefici	Rilascio nuova release Sportello Studenti
1 0	Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure	Entro il 31/12/2026	Studenti, Altri fruttor dei servizi aziendali	OPENDATA2026	100 dataset disponibili entro il 31 dicembre 2026	Portale Open Data
1 1	Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure	Entro il 31/12/2027	Studenti, Altri fruttor dei servizi aziendali	OPENDATA2027	150 dataset disponibili entro il 31 dicembre 2027	Portale Open Data
1 2	Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure	Entro il 31/12/2028	Studenti, Altri fruttor dei servizi aziendali	OPENDATA2028	200 dataset disponibili entro il 31 dicembre 2028	Portale Open Data

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

N R	Descrizione obiettivo	Eventuali azioni collegate	Qual è il traguardo atteso	Da dove partiamo	Entro quando intendiamo raggiungere l'obiettivo	Come misuriamo l'obiettivo	Dove sono verificabili i dati	Da realizzare con risorse: interne/esterne	Se "esterne": previsto il relativo onere negli atti di programmazione?
1	Realizzazione progetto esecutivo di revisione di tutte le linee dati in essere	-	Upgrade completo 	Progetto esecutivo già realizzato entro il 31 dicembre 2022	Entro il 31 dicembre 2024	Test di accessibilità da parte delle utenze interessate dal presente PIAO	Test di performance della connettività da eseguire nelle strutture interessate	Risorse Interne/Risorse Esterne	Eventuali oneri sono già previsti negli atti di programmazione
2	Realizzazione test accessibilità sito istituzionale	-	Incremento del grado di accessibilità ai servizi digitali (IN CORSO)	Aggiornamento sito istituzionale	Entro il 31 dicembre 2026	Attraverso il report contenente la valutazione puntuale dei singoli utenti	Nella sezione Monitoraggio PIAO (Amministrazione Trasparente)	Risorse Interne/Risorse Esterne	Eventuali oneri sono già previsti negli atti di programmazione
3	Sportello Studente totalmente accessibile	-	Incremento del grado di accessibilità ai servizi digitali (IN CORSO)	Ultima release Sportello Studente	Entro il 31 dicembre 2027	Attraverso il report contenente la valutazione puntuale dei singoli utenti	Nella sezione Monitoraggio PIAO (Amministrazione Trasparente)	Risorse Interne/Risorse Esterne	Eventuali oneri sono già previsti negli atti di programmazione
4	Garantire l'accessibilità universale (fisica e digitale) dei servizi e dei canali dell'Azienda, con particolare attenzione ai cittadini ultrasessantacinquenni e alle persone con disabilità, assicurando un'esperienza di accesso semplice, autonoma e assistita	-	Rimozione degli ostacoli fisici e digitali	Nomina della referente per l'inclusione	Entro il 31 dicembre 2028	Attraverso la concreta esperienza degli utenti coinvolti	Nella sezione Monitoraggio PIAO (Amministrazione Trasparente)	Risorse Interne/Risorse Esterne	Eventuali oneri sono già previsti negli atti di programmazione

2.2 Performance

2.2.1 Il ciclo e l'albero di gestione della performance

Con riferimento alle **Linee guida del ciclo di Programmazione, Monitoraggio e Valutazione (PMV)** approvate, in ultimo, dalla **Giunta Regionale** con propria **Deliberazione n. 229/2018** e alle quali si rimanda per una visione completa del ciclo della performance, le fasi, gli strumenti di supporto e gli attori coinvolti in termini di ruolo e responsabilità nella gestione della performance sono individuati nel "*Regolamento Gestione Performance*", approvato con Deliberazione del CdA n. 68/19 del 09.12.2019 e modificato con Deliberazione del CdA n. 50/25 del 21.10.2025.

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

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

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

In stretta coerenza con le linee strategiche, si definiscono gli obiettivi dell'Azienda, quelli assegnati alle Aree Dirigenziali e quelli attribuiti a ciascun Servizio con i relativi indicatori di risultato e valori attesi, sempre in coerenza con l'allocazione delle risorse.

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

In forte correlazione sono poi definiti gli obiettivi individuali e le attività del personale dirigente e del comparto.

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

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

che valida la Relazione sulla Qualità della Prestazione esprimendo, altresì, un parere sul conseguimento complessivo degli obiettivi organizzativi come risultante dal monitoraggio finale;

- il **Direttore Generale della Giunta Regionale**, che coordina – promuovendo momenti di confronto sia con le singole Direzioni regionali sia collegiali all'interno del Comitato di Direzione della Giunta – il processo di PMV;
- la **Direzione RT Istruzione, Formazione, Ricerca e Lavoro**, che partecipa alla definizione della proposta di obiettivi e a validare quanto rendicontato dall'Azienda mediante l'espressione di un giudizio qualitativo sull'adeguatezza della documentazione prodotta;
- la **Direzione RT Organizzazione, Personale, Gestione e Sicurezza Sedi di Lavoro**, che predispone le bozze di delibera per l'approvazione del PQPO e dei monitoraggi intermedi e finali dell'Azienda e che svolge il supporto tecnico alle funzioni dell'OIV;
- il **Direttore dell'Azienda**, che partecipa alla definizione della proposta di obiettivi del PQPO e delle Aree dirigenziali, ne propone eventuali rivisitazioni e ne predispone i monitoraggi periodici inerenti il grado di raggiungimento degli obiettivi, sottoponendoli alla Direzione Istruzione, Formazione, Ricerca e Lavoro ed alle strutture della Direzione Generale della Giunta Regionale;
- i **Dirigenti dell'Azienda**, che partecipano alla definizione della proposta di obiettivi dei Servizi, ne propongono eventuali rimodulazioni e ne predispongono i monitoraggi periodici;
- i **Responsabili di E.Q.**, che collaborano con i Dirigenti al monitoraggio e alla rendicontazione dei Piani di Servizi e ne propongono eventuali rimodulazioni, laddove necessario per le condizioni del contesto e/o nuove priorità;
- il **Comitato di Direzione (CD)** dell'Azienda, in seno al quale avviene il confronto sul complesso degli obiettivi e la disarticolazione di questi ultimi sulla struttura aziendale, tenuto conto della loro natura comune/trasversale ai diversi Servizi;
- il **Comitato di Direzione (CD)** della Giunta Regionale, in cui viene attuato un momento di confronto complessivo sul quadro degli obiettivi.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

L'OIV ad oggi non risulta nominato. Le procedure per la nomina del nuovo OIV, che sovrintenderà alle incombenze relative ai cicli di valutazione 2026 e seguenti, risultano in corso di effettuazione. Infatti, prima con Decreto dirigenziale n. 26789 del 03.12.2024 e poi con Decreto dirigenziale n. 26331 del 05.12.2025, la Regione Toscana ha pubblicato l'avviso pubblico per manifestazioni di interesse a far parte dell'Elenco di idonei alla nomina come componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

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

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

Nel Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa (PQPO) per l'anno 2026 sono stati definiti, in armonia con quanto contenuto nei documenti programmatici regionali, obiettivi di valenza strategica rappresentanti la descrizione dei risultati che l'Azienda si prefigge di raggiungere per eseguire con successo gli indirizzi politico programmatici.

Il Sistema della gestione della performance per l'Azienda DSU è delineato evidenziando la correlazione tra gli strumenti della gestione della performance medesima con gli strumenti di **programmazione aziendale**, che si estrinseca nei documenti del **Piano delle Attività** e del **Budget economico**, come previsto dall'art. 32 del Regolamento Organizzativo *“Sulla base degli indirizzi formulati entro il 31 ottobre di ogni anno dalla Giunta Regionale, delle indicazioni del Consiglio di Amministrazione, degli importi dei trasferimenti all'Azienda da parte della Regione, nonché delle valutazioni e delle proposte formulate dai Dirigenti, il Direttore predispone e trasmette al Presidente del Consiglio di Amministrazione la proposta di piano annuale di attività ed il bilancio economico previsionale”*.

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

Unitamente e in coerenza con il PQPO sono sviluppati annualmente **i Piani di Area** e da questi ultimi **i Piani di Servizio**.

Tali documenti costituiscono la base per l'individuazione degli obiettivi individuali dei dirigenti e, a cascata, di tutto il personale aziendale.

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

Nello specifico, nel PdA 2026/2028, approvato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 4/26 sono definite le linee strategiche riportate di seguito.

<u>AZIENDA REGIONALE DIRITTO ALLO STUDIO (ARDSU)</u>		
AMBITO STRATEGICO		
1	Studenti	Garantire sul territorio i benefici del diritto allo studio universitario e il valore degli interventi
2	Apprendimento e crescita	Ottimizzare la gestione del patrimonio immobiliare
		Rilevare la qualità dei servizi
3	Processi organizzativi interni	Potenziare gli strumenti interni
4	Economia Finanziaria	Garantire l'equilibrio economico finanziario
5	Processi interni	Potenziamento strumenti anticorruzione e trasparenza e avanzamento Agenda Digitale

Sulla base delle linee strategiche, sono stati individuati i seguenti obiettivi strategici inseriti nel PQPO 2026:

- Garantire l'accesso ai benefici per i capaci e meritevoli privi di mezzi e diffondere la conoscenza degli interventi dell'Azienda
- Azioni Cittadinanza studentesca per i Residenti nelle residenze universitarie
- Avanzamento "Piano Sicurezza Abitativa"
- Misurare la soddisfazione degli studenti alloggiati (servizi residenze, mense, benefici e comunicazione)
- Ottimizzare la struttura organizzativa ed i sistemi di controllo
- Ottimizzare la sostenibilità organizzativa ed economica
- Realizzazione delle misure di natura organizzativa, in tema di trasparenza e anticorruzione, definite nella sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)
- Avanzamento Agenda Digitale

2.2.2 La definizione degli obiettivi operativi ed individuali di struttura

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

Come previsto nel Regolamento Gestione Performance, così come modificato con Deliberazione del CdA n. 50/25 del 21.10.2025, ciò avviene a partire dal Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa e si declina poi "a cascata" nei **Piani di Area**, che contengono per ogni Area gli obiettivi, le attività specifiche e/o ordinarie dell'Area connessi alla realizzazione degli obiettivi strategici del PQPO e ulteriormente "a cascata" nei Piani di Servizio, che contengono gli obiettivi, le attività specifiche e/o ordinarie per ogni Servizio.

2.2.3 La scheda Obiettivi PQPO dell'Azienda 2026-2028

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

- **codifica strategica** "parlante";
- descrizione sintetica dell'**obiettivo** da raggiungere;
- **peso** percentuale (grazie al quale è possibile graduare l'importanza relativa degli obiettivi all'interno della scheda);
- descrizione sintetica dell'**indicatore** (quasi sempre definito come rapporto tra numeratore e denominatore);
- **valore iniziale** (valore assunto dall'indicatore nell'anno 2025 o secondo l'ultimo dato utile, ove disponibile);
- **valore target 2026** e relativa tendenza, ove disponibile, per gli anni **2026/2028** (valore auspicato dall'indicatore al termine del periodo di rilevazione);
- **note** (eventuale e sintetica specifica circa i connotati dell'obiettivo/indicatore);
- **responsabile attuazione** (struttura di riferimento per la realizzazione dell'obiettivo);
- **collegamento con la Programmazione regionale 2026** con l'indicazione dei programmi/disposizioni regionali e degli eventuali obiettivi di "filiera" (inseriti *"Per migliorare il collegamento tra gli obiettivi del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa della Giunta Regionale ed i piani della performance degli enti dipendenti in un'ottica di "performance di filiera" nella quale un soggetto (Giunta Regionale) definisce le politiche e/o gli indirizzi ed altri soggetti (gli enti dipendenti) hanno il compito di metterli in pratica"*).

Per quanto concerne il **valore iniziale dell'indicatore**, si ritiene opportuno sottolineare che, fatte salve situazioni particolari evidenziate nel campo note della scheda-obiettivi, tale valore (laddove presente) si configura quale **punto di riferimento per apprezzare la performance** e consentirne la confrontabilità temporale con quella degli anni precedenti. La rilevazione della performance realizzata su uno specifico indicatore, nel caso in cui il valore target non risulti pienamente conseguito, verrà effettuata parametrando percentualmente il risultato raggiunto con il valore target fissato, salva l'applicazione degli eventuali ritardi quantificati (per gli indicatori di tipo procedurale).

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

2.2.4 Allegati sottosezione “Performance”

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

Allegato	Nome allegato	Link
A	Scheda Obiettivi	https://www.dsu.toscana.it/documents/d/ardsu/piao_2026_2028_1_allegato_a
B	Cronoprogrammi	https://www.dsu.toscana.it/documents/d/ardsu/piao_2026_2028_1_allegato_b

2.3 Azioni positive

2.3.1 Il ruolo del Comitato Unico di Garanzia

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

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

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

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

Inoltre, il CUG monitora costantemente l’applicazione dei principi di pari opportunità e non

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

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

2.3.2 Dati statistici

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

Classi età Inquadramento	Uomini					Totale Uomini		Donne					Totale Donne		Totale Complessivo	
PERSONALE AZIENDALE	<=30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60			<=30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60				
Area degli operatori esperti	4	7	18	24	5	58	51,79%	1	4	21	48	35	109	57,07%	167	55,12%
Area degli istruttori			12	18	4	34	30,36%		2	3	15	11	31	16,23%	65	21,45%
Area dei funzionari + EQ		1	8	6	3	18	16,07%	1	1	11	27	10	50	26,18%	68	22,44%
Dirigenti			1	1		2	1,79%				1		1	0,52%	3	0,99%
Totale personale	4	8	39	49	12	112	100,00%	2	7	35	91	56	191	100,00%	303	100,00%
% sul personale diviso per sesso	3,57%	7,14%	34,82%	43,75%	10,71%	100,00%		1,05%	3,66%	18,32%	47,64%	29,32%	100,00%			
% sul personale complessivo	1,32%	2,64%	12,87%	16,17%	3,96%	36,96%		0,66%	2,31%	11,55%	30,03%	18,48%	63,04%			
ORGANI AZIENDALI	Uomini					Totale Uomini		Donne					Totale Donne		Totale Complessivo	
	<=30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60			<=30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60				
Membri CdA	2	2	1	1	1	7		1				1	2		9	
Collegio dei Revisori					3	3									3	
Totale Organi	2	2	1	1	4	10		1				1	2		12	
% sui componenti divisi per sesso	20,00%	20,00%	10,00%	10,00%	40,00%	100,00%		50%	0%	0%	0%	50%	100,00%			
% sui componenti complessivi	16,67%	16,67%	8,33%	8,33%	33,33%	83,33%		8,33%	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%	16,67%			

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

	Uomini								Donne									
Classi età	<=30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60	Totale	Totale %	% di genere	<=30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60	Totale	Totale %	% di genere	Totale complessivo	
Tipo Presenza																		
Tempo Pieno	4	6	36	49	11	106	38,27%	94,64%	2	7	31	78	53	171	61,73%	89,53%	277	91,42%
Part time>50%	0	1	1	0	1	3	33,33%	2,68%	0	0	1	5	0	6	66,67%	3,14%	9	2,97%
Part time<=50%	0	1	1	1	0	3	17,65%	2,68%	0	0	1	11	2	14	82,35%	7,33%	17	5,61%
Totale	4	8	38	50	12	112			2	7	33	94	55	191			303	100,00%
Totale %	1,32%	2,64%	12,54%	16,50%	3,96%	36,96%			0,66%	2,31%	10,89%	31,02%	18,15%	63,04%				

2.3.3 Considerazioni

In continuità con le previsioni delle precedenti annualità del PIAO si evidenzia una forte inversione di tendenza grazie all'attuazione di misure di incremento stabile e strutturale delle dotazioni effettive di personale che dureranno almeno fino al 2027.

Come si evince dai dati sopra riportati, la maggior parte del personale aziendale è ricompreso nella fascia di età da 51 a 60 anni (46,20%) pur registrandosi un leggero aumento dell'età media dei dipendenti aziendali nel complesso considerati (54 anni, poco superiore al valore registrato nell'anno precedente: 53,08).

La fascia di età ≤ 30 , nonostante le assunzioni effettuate nel corso degli ultimi anni, rimane quella meno popolata (complessivamente l'1,98%).

Prevalgono le **donne**, pari al 63,04% del totale dei dipendenti.

La quasi totalità del personale ha un contratto full-time (91,42%). Il restante 8,58% ha un contratto di lavoro a tempo parziale (in misura maggiore ad appannaggio delle donne).

2.3.4 Programma delle azioni positive proposto dal Comitato Unico di Garanzia

Il Comitato Unico di Garanzia di ARDSU, in continuità con il precedente PIAO, ha individuato i seguenti obiettivi per il triennio 2026-2028, ottenendo il parere positivo della Consigliera Regionale di Parità.

Le azioni rivisitate, in continuità con la programmazione triennale precedente, confermano l'attenzione su alcuni temi che il CUG ritiene importante affrontare quali il contrasto alla discriminazione, promozione delle pari opportunità, conciliazione vita-lavoro e benessere lavorativo.

Di seguito, si intende riportare per ogni Azione una scheda sintetica di descrizione evidenziando obiettivi, attori coinvolti, target, una breve descrizione nonché indicatori di risultato.

AZIONE PAP01 - LAVORO AGILE E LAVORO DA REMOTO – CRESCITA ED ESPANSIONE	
Obiettivo	Adottare misure organizzative volte a favorire la conciliazione dei tempi di vita-lavoro
Attori coinvolti	Dirigenti con la collaborazione dei coordinatori dei servizi aziendali
Descrizione	Proseguire e ampliare l'esperienza del lavoro agile e del lavoro da remoto, nel solco della normativa legislativa e disciplina contrattuale, ed effettuare interventi correttivi sulla modalità di fruizione
Indicatori	-Rilevare i risultati e produrre un documento di analisi che differenzi anche le tipologie di chi lo rifiuta avendo la possibilità di avvalersene. -Prevedere un incremento a 2 giorni, e/o una riorganizzazione del sistema, valutando l'attuale impostazione e ampliamento a tutti i servizi
Target	Dipendenti di tutti i servizi

AZIONE PAP02 - INCLUSIONE LAVORATIVA	
Obiettivo	Sensibilizzare tutti i dipendenti normodotati ad una cultura della solidarietà lavorativa e all'umanizzazione tra pari
Attori coinvolti	CUG, Servizio gestione risorse umane, SQS, RSPP, Medico competente
Descrizione	Sensibilizzare tutti i dipendenti in merito alle diverse forme di disabilità al fine di comprendere le difficoltà di inserimento dei dipendenti con problemi fisici/psichici e sensoriali
Indicatori	- Verifica, attraverso apposita osservazione, studio, riflessione dell'esistenza di barriere architettoniche in tutte le strutture di pertinenza dell'Azienda sulla base di una relazione prodotta dall'ufficio tecnico in collaborazione - Realizzazione di percorsi formativi finalizzati ad acquisire conoscenze di base relative ai diversi tipi di disabilità
Target	Dipendenti di tutti i servizi

AZIONE PAP03 - BENESSERE ORGANIZZATIVO: PROMOZIONE E SVILUPPO	
Obiettivo	Mettere a disposizione dei dipendenti informazioni utili in materia di parità/pari opportunità, contrasto alla violenza in tutte le sue forme e discriminazione nonché favorire iniziative e pratiche che promuovano, mantengano e migliorino la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori e lavoratrici dell'Azienda
Attori coinvolti	Dirigenti con la collaborazione dei coordinatori dei servizi aziendali
Descrizione	Raccogliere, aggiornare e diffondere tra il personale dell'ente materiale informativo in materia di parità/pari opportunità, molestie, violenze di genere, mobbing, cambiamento del linguaggio nella direzione più inclusiva e egualitaria e delle relative delle modalità comunicative
	Valutare un'eventuale estensione di iniziative già presenti per gli studenti ai dipendenti ai fini di stimolare un accrescimento culturale e artistico
	Studiare la fattibilità in termini economici e gestionali di convenzioni sanitarie e trasporto pubblico come supporto ai dipendenti
Indicatori	- Informazione sugli organismi di supporto: Sportello di Ascolto Psicologico, Comitato Unico di Garanzia, Consigliere di Fiducia e Consigliera Regionale di Parità - Estensione ai dipendenti aziendali delle iniziative culturali, ricreative, artistiche, già previste per l'utenza studentesca promosse dall'Azienda - Studio sulla fattibilità di una convenzione di tutela sanitaria rivolta a tutto il personale - Studio sulla fattibilità di una convenzione per il trasporto pubblico rivolto ai dipendenti aziendali interessati
Target	Dipendenti di tutti i servizi

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

Obiettivo	Informare e sensibilizzare i dipendenti sul ruolo del CUG all'interno ed esterno dell'Azienda mediante iniziative propositive
Attori coinvolti	CUG aziendale, altri CUG e Dirigenti con la collaborazione dei coordinatori dei servizi aziendali
Descrizione	Predisporre e organizzare delle iniziative/eventi coinvolgenti al fine di far conoscere ai dipendenti dell'Azienda il ruolo e le funzionalità del CUG
Indicatori	- Organizzazione di open day sul ruolo e funzioni del CUG per informare i dipendenti - Progettazione di eventi su promozione del CUG, come ad esempio incontri con autori o associazioni o Enti appositi anche del Terzo settore
Target	Dipendenti di tutti i servizi

AZIONE PAP05 - BUONE PRASSI: IL VALORE DELL'ESPERIENZA DELLE LAVORATRICI E DEI LAVORATORI

Obiettivo	Proporre strumenti idonei a migliorare gli stili di vita interni ed esterni all'Azienda
Attori coinvolti	Dipendenti, CUG, Servizi aziendali e Medico competente
Descrizione	Proporre e realizzare iniziative come attività o corsi di formazione, anche peer to peer, e pratiche che possano stimolare e promuovere stili di vita più qualitativi migliorando il benessere fisico, psichico e sociale sia come individuo che collettività aziendale
Indicatori	- Flessibilità lavorativa: sviluppo di soluzioni a sostegno della transizione verso il pensionamento e delle necessità di conciliazione per motivi di cura familiare - Cultura della prevenzione: predisposizione di programmi incentivanti i corretti stili di vita come l'educazione finanziaria - Valorizzazione delle conoscenze ed esperienze acquisite: mantenimento e sviluppo di attività di formazione, promozione di strumenti e procedure a tutela della conoscenza ecc. - Sostegno alle trasformazioni organizzative per un migliore inserimento del dipendente nella mutata realtà promuovendo corrette dinamiche relazionali - Coinvolgimento dei Dirigenti e delle Elevate Qualificazioni nella formazione su tematiche del benessere aziendale
Target	Dipendenti, Coordinatori e Dirigenti di tutti i servizi

2.3.5 Monitoraggio anno 2025

(a cura del Comitato Unico di Garanzia)

Di seguito riportiamo l'analisi degli obiettivi individuati e delle proposte delle Azioni Positive proposte dal Comitato Unico di Garanzia all'interno del PIAO per il triennio 2025-2027.

Per ciascun ambito d'Azione sono specificati gli obiettivi e le finalità da perseguire, indicando per ciascuna azione gli attori coinvolti e ciò che l'Azienda ha realizzato nel corso del 2025.

AZIONE PAP01

LAVORO AGILE E LAVORO DA REMOTO-CRESCITA ED ESPANSIONE

L'Azione PAP01 ha come destinatari quei dipendenti dell'Azienda che svolgono attività lavorativa in senso ampio remotizzabile, ovvero al di fuori del luogo fisico aziendale impiegando tecnologie e strumenti digitali.

L'obiettivo primario è la promozione del lavoro agile e, contestualmente, del lavoro da remoto. Si pone anche, come obiettivo secondario, la crescita della cultura organizzativa personale e collettiva nonché lo sviluppo del principio di work-life balance.

L'Azione, nella pratica, si declina in due punti:

1. attuare un sistema di monitoraggio nel quale si intende rilevare i risultati per produrre un documento di analisi ai fini di proporre un eventuale adeguamento degli strumenti di rilevazione;
2. prevedere un incremento a due giorni con e/o una riorganizzazione del sistema ampliandone l'accesso a servizi ad oggi esclusi, valutando una rotazione tra i dipendenti dello stesso servizio o altra modalità operativa che non vada a ledere la funzionalità e efficienza dei servizi e in generale dell'Amministrazione.

Per quanto riguarda il punto 1, si può affermare che il presente monitoraggio è di per sé un primo strumento di osservazione generico dell'andamento dei risultati, non sufficiente ad elaborare un documento di analisi approfondito ma sufficiente ad avere una prima macro-analisi da cui partire per approfondire sotto tematiche.

Per quanto riguarda il punto 2, ad oggi risulta che l'Azienda ha realizzato parzialmente questo obiettivo, estendendo il lavoro agile ordinario anche ai servizi esclusi e nello specifico Servizio Residenze, Ristorazione e Ufficio Tecnico.

Questi risultavano esclusi, in quanto non erano considerati lavori da poter realizzare da remoto, tuttavia a inizio dell'anno 2025 l'Azienda ha ritenuto opportuno estenderlo anche ai suddetti servizi. Infatti, i dipendenti assegnati a questi servizi svolgono il lavoro agile su turnazione il venerdì: mediante tale alternanza viene garantita la presenza continuativa di dipendenti in ufficio e, contestualmente, un presidio fisico per i servizi in questione.

Per i dipendenti degli altri uffici rimane il venerdì il giorno opzionato per il lavoro in modalità agile. Tutti quanti accedono al giorno di lavoro agile mediante sottoscrizione di accordo individuale ai fini di rendere la giornata lavorativa flessibile attraverso il raggiungimento di obiettivi, individualizzati e concordati, coerenti con le mansioni e compiti assegnati al singolo dipendente.

Per quanto riguarda il lavoro agile straordinario, l'Azienda ha concesso questo istituto anche a quei dipendenti che, trovatisi in situazione di difficoltà o esigenze per così dire 'transitorie', debitamente motivate (ad es. malattia, gravidanze a rischio o incidentali temporanee barriere architettoniche)

hanno potuto comunque assicurare lo svolgimento dell'attività lavorativa in remoto.

Illustrata tale situazione ad oggi e riconosciuta la volontà aziendale di incentivare tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, in linea con una cultura gestionale di respiro europeo orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, ad un incremento di produttività e al miglioramento dei servizi offerti, si ritiene che sussistano i presupposti per valutare l'estensione del numero dei giorni di lavoro agile (attualmente un giorno alla settimana, precisamente nella giornata del venerdì e, per i servizi di presidio, due venerdì alternati al mese) eventualmente prevedendo un quantitativo massimo mensile di giorni di lavoro agile.

AZIONE PAP02

INCLUSIONE LAVORATIVA

L'Azione PAP02 ha come destinatari tutti i dipendenti coinvolgendo come principali attori il CUG stesso, il servizio della gestione delle risorse umane, servizio qualità e sicurezza, RSPP e il medico competente.

L'obiettivo è sensibilizzare tutti i dipendenti dell'Azienda al fine di 'umanizzare' sia le relazioni interpersonali tra colleghi, sia l'Azienda stessa, verso i dipendenti con disabilità.

L'Azione, nella pratica, si declina in tre punti:

1. Verifica delle barriere architettoniche e dei dati inerenti ai dipendenti con disabilità per comprendere il loro completo inserimento nei servizi;
2. Realizzazione di percorsi formativi per acquisire conoscenze di base relative alle diverse tipologie di disabilità al fine di comprendere le difficoltà di inserimento dei dipendenti con problemi fisici/psichici e sensoriali;
3. Nomina e coinvolgimento della figura del Disability Manager.

L'Azienda ha scelto il Disability Manager come l'EQ del Servizio Gestione Risorse Umane (protocollo 16/2025 del 03/03/2025) e quest'ultimo è stato coinvolto nel tema dell'inclusione sociale, assieme a tutto il CUG, nel corso di formazione 'Disability Management- Inclusione lavorativa delle persone con disabilità negli Enti pubblici'.

In merito al punto 2, nell'anno in corso sono stati seguiti dai dipendenti i corsi "Cultura del rispetto" e "In prima linea contro ogni discriminazione".

Illustrata la situazione, si può constatare che sia l'Azienda che tutti gli attori coinvolti sono nella fase di presa di coscienza e analisi dell'argomento delicato e che nel tempo andrà implementata a livello pratico.

AZIONE PAP03

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO: PROMOZIONE E SVILUPPO

L'Azione PAP03 ha come destinatari tutti i dipendenti e dirigenti dell'Azienda.

La finalità di questa azione è stimolare un benessere diffuso aziendale promuovendo attività di benessere individuale e collettivo nonché studiando la fattibilità di alcuni progetti da proporre all'Azienda.

L'Azione, nella pratica, si declina nei seguenti punti:

1. Informazione sugli organismi di supporto;

2. Estensione ai dipendenti delle iniziative culturali, ricreative, artistiche già previste per l'utenza studentesca promosse dall'Azienda;
3. Studio sulla fattibilità di una convenzione di una tutela sanitaria con rivolta a tutto il personale;
4. Studio sulla fattibilità di una convenzione per il trasporto pubblico per i dipendenti aziendali interessati.

In questa Azione i punti, al momento, sviluppati dall'Azienda sono principalmente i punti 1 e 2, seppure parziale.

L'Azienda ha rinnovato, per l'anno 2025, lo Sportello psicologico di ascolto gratuito per tutti i dipendenti.

Risulta al 31/10/2025, dal report di utilizzo, che lo sportello è stato utilizzato da 10 dipendenti e, nello specifico: 8 di genere femminile e 2 di genere maschile.

Di questi, 6 dipendenti hanno attivato i percorsi di approfondimento e, nello specifico: 2 percorsi da 3 sedute ciascuno e 4 percorsi da 6 sedute.

Relativamente all'attuazione dei punti 3 e 4 è necessaria una previsione nel bilancio aziendale per poter sviluppare meglio l'attività.

AZIONE PAP04

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

L'Azione PAP04 ha come destinatari tutti i dipendenti, dirigenti dell'azienda e CUG di altri Enti.

La finalità di questa azione è dare forma al Comitato Unico di Garanzia all'interno del DSU Toscana attraverso un percorso di confronto sia interno che esterno all'Azienda.

L'Azione, nella pratica, si declina nei seguenti punti:

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

L'Azienda ha realizzato il punto 1 mediante la creazione della pagina dedicata al CUG all'interno del sito istituzionale e dell'Intranet. Al momento nella pagina compaiono i nomi di tutti i componenti del CUG, il regolamento e l'indirizzo mail istituzionale per eventuali segnalazione o altro.

Per i punti 2 e 3, il CUG sta al momento elaborando vari progetti ed eventi, nello specifico alcuni componenti del Comitato stanno predisponendo progetti di attività ed eventi da poter proporre all'Azienda.

Per il punto 4 l'azienda ha contattato gli Enti associati ad ANDISU con l'obiettivo di sviluppare il progetto della rete dei CUG. E' stato quindi inviato loro l'invito a compilare un sondaggio per acquisire, da ciascun Ente, informazioni inerenti lo stato del CUG (se è stato costituito, se opera regolarmente o se esiste ma non riesce ad operare e, in tal caso, quali sono gli ostacoli al normale svolgimento delle funzioni). Ci hanno risposto solamente 18 Enti su 42, nella maggior parte dei quali il CUG è stato istituito ed è operativo.

AZIONE PAP05

BUONE PRATICHE: IL VALORE DELL'ESPERIENZA DELLE LAVORATRICI E DEI LAVORATORI

L'Azione PAP05 ha come destinatari tutti i dipendenti dell'Azienda coinvolgendo il CUG, servizi aziendali e il medico competente.

L'obiettivo è sviluppare e/o individuare percorsi gestionali e strumenti operativi, rivolti ai dipendenti dell'Azienda, che si correlino con le differenti fasi dell'età lavorativa del personale (personale "Senior" e personale "Junior" di nuova assunzione e personale di recente mobilità/assegnazione).

L'Azione, nella pratica, si declina nei seguenti punti:

1. Flessibilità lavorativa: sviluppo di soluzioni a sostegno della transizione verso il pensionamento e delle necessità di conciliazione per motivi di cura familiare;
2. Cultura della prevenzione: predisposizione di programmi incentivanti i corretti stili di vita;
3. Valorizzazione delle conoscenze ed esperienze acquisite: mantenimento e sviluppo di attività di formazione, promozione di strumenti e procedure a tutela della conoscenza ecc.;
4. Rilevazione e contrasto dei pregiudizi e sostegno ai mutamenti organizzativi e ai cambiamenti nelle dinamiche relazionali;
5. Coinvolgimento dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative nella formazione su tematiche del benessere aziendale.

L'Azienda nel corso del 2025 ha sviluppato parzialmente alcuni punti.

Nello specifico, il punto 3 è stato sviluppato attraverso la selezione per la progressione tra le aree "in deroga" (per il passaggio di n. 11 unità di personale dall'area degli "Operatori Esperti" all'area degli "Istruttori" e n. 10 unità di personale dall'area degli "Istruttori" all'area dei "Funzionari ed EQ") conclusa il 30/12/2025.

Relativamente al punto 2, l'Azienda ha dedicato più spazio e tempo, rispetto agli anni precedenti, realizzando incontri dedicati al tema del **benessere organizzativo e dei corretti stili di vita** sulle tre sedi.

I vari focus tematici affrontati sono stati:

- Supporto psicologico nei contesti lavorativi: momento di riflessione e confronto su come promuovere un ambiente di lavoro sano e stimolante, fornendo strumenti pratici per migliorare il benessere personale e collettivo;
- Nutrirsi bene: alimentazione e benessere: incontri condotti dai docenti indicati dal servizio competente, con riflessione e confronto su come l'alimentazione incida sul benessere psico-fisico dell'individuo anche nei contesti lavorativi;
- Yoga: incontro condotto da una istruttrice qualificata sugli strumenti che lo yoga può offrire ai dipendenti nelle situazioni di stress e gestione dell'io interiore, al fine di creare un ambiente di lavoro più sereno e stimolante.

Per il punto 3 l'Azienda ha messo a disposizione numerosi corsi on line, di formazione generale e specifica, per i vari settori e servizi presenti all'interno dell'Ente.

CONCLUSIONI

Il presente Organismo ritiene che l'Azienda abbia interesse a migliorare le condizioni lavorative del personale dipendente e, dalle argomentazioni sopra svolte, si evince la previsione e programmazione di attività rivolte a tale scopo: formazione professionale e specialistica continua, articolata su più livelli, messa a disposizione di servizi di psychological support, tendenza a ampliare i giorni di lavoro in modalità agile o da remoto, al configurarsi di determinati presupposti giustificativi.

Tuttavia si ritiene che, alla luce del monitoraggio effettuato, vi siano ancora dei margini di miglioramento che potrebbero garantire una completa attuazione degli obiettivi di benessere individuale e collettivo, integrazione, inclusività, valorizzazione del personale con disabilità o rientrante in categoria svantaggiate.

Sarebbe infine auspicabile un confronto più frequente tra CUG e organi istituzionale aziendali, mediante predisposizione di tavoli di lavoro, organismi interni collegiali di collaborazione, pianificazione di incontri di scambio e dialogo sulle esigenze del personale aziendale, al fine del miglioramento delle relazioni sociali, a beneficio anche della produttività, in un ambiente professionale più smart, inclusivo e collaborativo su più livelli.

PIAO triennio 2025/2027 – PAP proposte dal CUG per il 2025							
N.	AZIONE	DESTINATARI ATTUATORI	DESCRIZIONE	VERIFICA ATTUAZIONE			PROGRAMMA MIGLIORAMENTO
				SI	NO	PARZIALE	
PAP01 2025/2027	LAVORO AGILE E LAVORO DA REMOTO – CRESCITA ED ESPANSIONE	Dirigenti, dipendenti, servizi aziendali	rilevare i risultati e produrre un documento di analisi	X			
			adeguare gli strumenti di rilevazione in riferimento ai risultati delle esperienze		X		
			prevedere un incremento a 2 giorni e/o una riorganizzazione del sistema ampliando l'accesso a servizi ad oggi esclusi, valutando anche una possibile rotazione tra i dipendenti dello stesso servizio o altra modalità attuativa			X	da sviluppare nel 2026
PAP02 2025/2027	INCLUSIONE LAVORATIVA	dipendenti, CUG, servizio gestione risorse umane, SQS, SPP, medico competente	verifica, attraverso apposito studio, dell'esistenza di barriere architettoniche in tutte le strutture di pertinenza dell'Azienda		X		da sviluppare nel 2026
			realizzazione di percorsi formativi finalizzati ad acquisire conoscenze di base relative ai diversi tipi di disabilità al fine di meglio comprendere le difficoltà di inserimento dei dipendenti con problemi fisici/psichici e sensoriali	X			
			nomina e coinvolgimento della figura del Disability Manager	X			
PAP03 2025/2027	BENESSERE ORGANIZZATIVO: PROMOZIONE E SVILUPPO	Dirigenti, dipendenti, servizi aziendali	informazione sugli organismi di supporto: Sportello di Ascolto Psicologico, Comitato Unico di Garanzia, Consigliere di Fiducia e Consigliera Regionale di Parità			X	da sviluppare nel 2026
			estensione ai dipendenti aziendali delle iniziative culturali, ricreative, artistiche, già previste per l'utenza studentesca promosse dall'Azienda	X			da sviluppare nel 2026
			studio sulla fattibilità di una convenzione di tutela sanitaria rivolta a tutto il personale		X		da sviluppare nel 2026
			studio sulla fattibilità di una convenzione per il trasporto pubblico rivolto ai dipendenti aziendali interessati		X		

PAP04 2025/2027	PROFESSIONISTI AL SERVIZIO DEGLI ENTI: PERCORSO DEL CUG E BUONA PRASSI DI SCAMBIO E CONFRONTO TRA GLI ENTI PUBBLICI	dipendenti, CUG aziendale, altri CUG, Dirigenti, servizi aziendali	pubblicazione sul sito Internet aziendale di una pagina dedicata al CUG	X			
			organizzazione di open day sul ruolo e funzioni del CUG per informare i dipendenti		X		da completare nel 2026
			progettazione di eventi su promozione del CUG, come ad esempio incontri con autori o associazioni o Enti appositi sui principi di pari opportunità e sul contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica		X		da completare nel 2026
			sviluppo del progetto della rete dei CUG			X	
PAP05 2025/2027	BUONE PRASSI: IL VALORE DELL'ESPERIENZA DELLE LAVORATRICI E DEI LAVORATORI	dipendenti, CUG, servizi aziendali medico competente,	flessibilità lavorativa: sviluppo di soluzioni a sostegno della transizione verso il pensionamento e delle necessità di conciliazione per motivi di cura familiare		X		da completare nel 2026
			cultura della prevenzione: predisposizione di programmi incentivanti i corretti stili di vita	X			da sviluppare nel 2026
			valorizzazione delle conoscenze ed esperienze acquisite: mantenimento e sviluppo di attività di formazione, promozione di strumenti e procedure a tutela della conoscenza ecc.		X		da sviluppare nel 2026
			sostegno alle trasformazioni organizzative per un migliore inserimento del dipendente nella mutata realtà promuovendo corrette dinamiche relazionali		X		da sviluppare nel 2026
			coinvolgimento dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative nella formazione su tematiche del benessere aziendale		X		da sviluppare nel 2026

2.4 Rischi corruttivi e trasparenza

2.4.1. Parte generale

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

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

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

I compiti del RPCT sono previsti dalla normativa in materia.

➤ Personale di supporto alle attività del RPCT

Al fine di assicurare adeguato supporto al RPCT nelle attività di proposizione, coordinamento e monitoraggio delle misure aziendali, l'Azienda impegna il personale assegnato al Servizio Performance aziendale e Supporto al RPCT, parte dello Staff di Direzione.

➤ L'organo di indirizzo: il Consiglio di Amministrazione

Compiti:

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

➤ I Dirigenti

Compiti:

- svolgono attività di informazione nei confronti del RPCT;
- partecipano attivamente all'intero processo di elaborazione e gestione del rischio, proponendo in particolare le misure di prevenzione più idonee;
- vigilano sull'osservanza del Codice di Comportamento e verificano le ipotesi di violazione;
- applicano le misure di prevenzione indicate nel PTPCT e gli indirizzi elaborati e diffusi dal RPCT.

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

➤ **I Dipendenti**

Compiti:

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

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

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

➤ **Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) – di nomina regionale**

Compiti:

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

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

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

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

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

Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza sono considerati elementi cardine che ogni pubblica amministrazione deve identificare e perseguire. Il raggiungimento di tali obiettivi, oltre che mitigare il rischio che possano verificarsi possibili eventi corruttivi, ha come scopo la creazione di Valore Pubblico che nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) risulta il fine ultimo al quale ogni pubblica amministrazione deve tendere. Per il triennio 2026-2028, si confermano gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza già individuati nel PIAO 2025-2027 e di seguito elencati:

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

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

2.4.1.3 Il processo di elaborazione della sezione Rischi corruttivi e trasparenza

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

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

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

Nel corso dell'anno 2026, si svolgeranno confronti tra il Servizio a supporto del RPCT e gli altri Servizi aziendali interessati dal processo di adeguamento, al fine di aggiornare i processi mappati nelle annualità precedenti, sia sotto il profilo di esposizione al rischio corruttivo, sia per quanto concerne le misure specifiche programmate. L'attività di monitoraggio sull'attuazione delle misure specifiche previste prosegue regolarmente.

I riscontri dell'attività di monitoraggio vengono trasmessi al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

In ottemperanza a quanto stabilito dagli indirizzi di ANAC, la presente sezione del PIAO è stata pubblicata sul sito istituzionale, nel periodo 27 gennaio 2026 – 5 febbraio 2026, al fine di raccogliere contributi e osservazioni da parte degli stakeholder.

2.4.1.4 Coordinamento con la misurazione della Performance

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

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

In particolare, il CRONO 6 della Scheda obiettivi PQPO 2026 descrive le Fasi e gli output puntualmente individuati e ritenuti strategici in materia di prevenzione e contrasto alla corruzione: tali misure sono consultabili nella sezione Performance del presente Piano.

2.4.1.5 La metodologia di analisi del rischio

La metodologia di analisi del rischio corruttivo, adottata a partire dal PTPCT 2020-2022 in sostituzione dell'approccio quantitativo del PNA 2013, si basa su una valutazione qualitativa supportata da matrici di mappatura dei processi e delle attività, predisposte in formato excel. Tale metodologia ha consentito anche la creazione di un registro dei rischi, strumento centrale per l'individuazione degli eventi rischiosi e delle misure di prevenzione. La valutazione del rischio avviene attraverso 7 indicatori, già utilizzati nei precedenti Piani, con attribuzione di livelli BASSO, MEDIO o ALTO a ciascun processo e una successiva valutazione complessiva dell'esposizione al rischio. Il processo è stato coordinato dal Servizio di supporto al RPCT e si è basato sull'autovalutazione dei referenti dei singoli servizi. Questa metodologia rappresenta l'unico approccio utilizzato per la presente sezione, in conformità al PNA 2019.

Processo legato all'analisi del rischio



Gli indicatori utilizzati

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

2.4.1.6 Analisi del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno mira a valutare come le caratteristiche territoriali, economiche e settoriali dell'ambiente in cui opera l'Azienda possano incidere sul rischio corruttivo e sull'efficacia delle misure di prevenzione, contribuendo alla definizione della strategia di prevenzione. A tal fine, l'amministrazione tiene conto delle principali dinamiche e pressioni esterne, anche attraverso il riferimento al Sesto Rapporto sui Fenomeni di Criminalità Organizzata e Corruzione in Toscana e al Rapporto 2023 su illegalità e criminalità organizzata nell'economia della Toscana elaborato da IRPET, che analizzano l'evoluzione dei fenomeni corruttivi nel contesto regionale.

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

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

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

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

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



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

La prima sottosezione “*Mappatura processi-attività-azioni*” è altresì composta dalle seguenti informazioni:

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

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

2.4.1.8 Valutazione del rischio

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

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

➤ IDENTIFICAZIONE DEGLI EVENTI RISCHIOSI

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

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

➤ ANALISI DEL RISCHIO

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

Durante la fase di mappatura dei processi i singoli servizi aziendali hanno identificato i relativi fattori

abilitanti che facilitano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione per poi successivamente procedere ad una valutazione del rischio corruttivo, per ogni singolo processo o sub processo, attraverso i 7 indicatori in precedenza richiamati e l'attuazione della metodologia indicata.

➤ **PONDERAZIONE DEL RISCHIO**

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

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

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

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

2.4.1.9 Trattamento del rischio

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

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

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

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

Le misure di carattere generale hanno l'obiettivo di interagire in modo trasversale all'interno di tutta l'organizzazione, mentre la progettazione di misure di carattere specifico è mirata a ogni singolo processo.

Per l'anno 2026 è confermata l'articolazione delle schede utilizzata nelle precedenti annualità.

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

- dello stato di attuazione al 1 gennaio 2026 ovvero se la misura risulta da attuare (in quanto perché nuova o non ancora realizzata) o in attuazione, in quanto già adottata nelle passate annualità e confermata anche per il 2026;
- dell'attuazione prevista nel corso del 2026 ovvero quale misura/misure o fasi delle stesse si intende attuare nel corso dell'annualità;
- dell'indicatori di monitoraggio necessari per misurare il livello di realizzazione della misura;
- del risultato atteso ovvero l'obiettivo atteso;
- del soggetto responsabile cioè colui che è responsabile dell'attuazione.

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

In merito alle **misure di carattere specifico**, le matrici utilizzate per la mappatura ne contengono alcune in relazione ai processi ritenuti maggiormente rischiosi in sede di analisi del rischio corruttivo. Anche per l'anno 2026 sono confermate le matrici utilizzate negli anni precedenti, che prevedono l'identificazione della misura specifica secondo la seguente classificazione:

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

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

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

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

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

2.4.1.10 Monitoraggio e riesame della sezione Rischi corruttivi e trasparenza

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

Le due attività, anche se strettamente correlate, sono contraddistinte da una specifica differenza:

la prima costituisce attività di verifica dell'attuazione e dell'idoneità delle singole misure di trattamento del rischio, mentre la seconda riguarda il funzionamento del sistema nel suo complesso. Per il monitoraggio risulta necessario distinguere due seguenti sotto-fasi:

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

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

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

Con riferimento alla **periodicità** dello stesso, quest'ultima sarà **svolta annualmente nel periodo dicembre 2026 – gennaio 2027**.

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

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

Nel corso del 2026, sarà necessario dare seguito all'aggiornamento avviato nel 2025, ma non ancora concluso, della mappatura dei processi/attività/azioni mappati per all'area dei contratti, al fine di valutarne le criticità, gli eventi rischiosi e le eventuali misure di prevenzione da programmare in conseguenza dell'entrata in vigore del D.Lgs. n. 36/2023. A valle della mappatura sarà, inoltre, opportuno individuare i soggetti tenuti all'effettiva attuazione delle misure, individuate anche tenendo in considerazione le peculiarità dell'assetto organizzativo dell'azienda.

2.4.1.11 Esiti del monitoraggio sull'attuazione delle misure previste 2025-2027

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

Le misure previste, sia di carattere generale che specifico del PIAO 2025-2027, sono state oggetto di un monitoraggio nel periodo di dicembre 2025 e gennaio 2026. Tali operazioni si sono svolte attraverso il confronto tra l'ufficio a supporto del RPCT, i Dirigenti e le varie posizioni di elevata qualificazione Responsabili dei servizi aziendali.

Dalle risultanze di tale attività, è emerso che nel complesso sia le misure generali che specifiche presentano un buon grado di attuazione nel corso del 2025, confermando un graduale e continuo miglioramento di tutta l'attività di prevenzione della corruzione dell'Azienda.

Sui risultati del monitoraggio è dato, altresì, conto nella Relazione annuale del RPCT pubblicata sul

sito aziendale nell'apposita sezione *"Amministrazione Trasparente - Altri contenuti - Prevenzione della Corruzione - Relazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza"*.

2.4.2 Le misure di carattere generale

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

Fermo quanto realizzato nel corso del 2025, si dà atto dei propositi attuativi da parte dell'Azienda per l'anno 2026.

2.4.2.1 La Trasparenza

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

2.4.2.2 Codice Comportamento e Codice Etico

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

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

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

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

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

Inoltre, è quasi giunto al termine l'iter amministrativo di approvazione del testo del nuovo Codice di Comportamento dei dipendenti aziendali, aggiornato e revisionato alla luce e in linea con le novità sopra richiamate.

Una volta approvate le modifiche che comporteranno l'adeguamento del Codice, si provvederà a inserirlo nella Intranet aziendale unitamente a delle FAQ preparate per spiegare puntualmente il contenuto del nuovo Codice e rendere maggiormente agile e veloce la comprensione del nuovo testo.

Infine, come per gli anni precedenti, nel 2025 sono stati svolti corsi di formazione in materia di etica pubblica e osservanza delle disposizioni del Codice di Comportamento per il personale neoassunto o oggetto di passaggio a ruoli superiori (progressioni verticali), secondo quanto indicato dalle nuove disposizioni del Codice di Comportamento nazionale e tale attività formativa sarà realizzata anche nel 2026.

Misura generale Codice di Comportamento				
Stato di attuazione al 1 gennaio 2026	Attuazione prevista nel corso del 2026	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) Da attuare Misura 2) In attuazione	Misura 1) Aggiornamento del Codice di Comportamento; Misura 2) Formazione per il personale neoassunto o oggetto di passaggio a ruoli superiori sui temi dell'etica e delle disposizioni del Codice	Misura 1) Approvazione da parte dell'organo di vertice del Codice di Comportamento aggiornato entro il 31.12.2026; Misura 2) Formazione erogata nel 100% dei casi	Misura 1) Aggiornamento del Codice di Comportamento; Misura 2) Formazione erogata	Misura 1) RPCT; Misura 2) RCPT o servizio a supporto

2.4.2.3 Rotazione del personale: ordinaria e straordinaria

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

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

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

Giova ricordare in proposito che, in linea con quanto previsto dal PNA¹, le misure anti-corruttive programmate nel presente Piano, ed anche nei precedenti, tendono a garantire lo svolgimento di un lavoro "condiviso" tra le figure dirigenziali e il personale aziendale, avendo cura di favorire la cd. trasparenza interna delle attività, cercando di limitare al contempo l'isolamento di certe mansioni.

L'attuazione della misura della rotazione ordinaria è sottoposta a verifica e a monitoraggio.

Infatti, la disciplina vigente prevede espressamente la verifica dell'effettiva rotazione ordinaria degli

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

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

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

A questo proposito, nel presente Piano, con riferimento ai criteri, la fonte di disciplina e la programmazione della rotazione, si rinvia a ulteriori atti organizzativi, che saranno citati di seguito con precisione, attinenti alla regolamentazione dell'organizzazione sul personale o rappresentati da provvedimenti di carattere generale già adottati, idonei a descrivere il processo di attuazione della misura della rotazione ordinaria così come realizzata dall'Azienda.

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

Nel corso degli anni, l'Azienda ha dato attuazione alla rotazione soprattutto attraverso riorganizzazioni e avvicendamenti negli incarichi dirigenziali e di elevata qualificazione.

Nei casi in cui la rotazione ordinaria non sia attuabile, il Piano prevede misure alternative di prevenzione, in linea con il PNA 2019, valorizzando in particolare la formazione e la trasparenza interna per rendere le competenze più fungibili nel medio-lungo periodo.

Nel quadro sopra illustrato, con riferimento agli eventi di riorganizzazione meno risalenti nel tempo, si ricorda che per quanto riguarda gli incarichi dirigenziali, con Provvedimento n. 30/24 del 26.03.2024 è stato conferito alla Dirigente dell'Area dirigenziale "Interventi Monetari e Relazioni con il Pubblico" l'incarico ad interim dell'Area dirigenziale "Gestione risorse" dal 02.04.2024 al 31.12.2024, poi prorogato con Provvedimento n. 133/24 del 31.12.2024 fino al 28.02.2025.

Inoltre, con riferimento agli incarichi di Elevata Qualificazione sono intervenuti i Provvedimenti n. 3/24 del 16.01.2024, n. 6/24 del 09.02.2024 e n. 14/24 del 23.02.2024, che hanno comportato una parziale rivisitazione delle attribuzioni degli incarichi precedentemente accordati, attesa la valutazione di procedere alla formulazione di diverso assetto organizzativo per lo svolgimento delle funzioni sottese, con conseguente revisione dei contenuti delle declaratorie.

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

A quest'ultima è stata data attuazione nei primi mesi dell'anno 2025 e, più precisamente, con Provvedimento del Direttore n. 14/25 del 28.02.2025, di conferimento degli incarichi dirigenziali coerentemente alla previsione delle Aree Servizi agli Studenti, Servizi Amministrativi, Servizi Tecnici e Informatici e di Direzione/Staff, nonché con Provvedimento del Direttore n. 18/25 del 13.03.2025,

di conferimento delle E.Q. al personale aziendale, con nuove e consequenziali assegnazioni del personale del comparto.

Le modifiche all'assetto organizzativo aziendale sopra descritte e attualmente in essere sono intervenute anche in ossequio all'esigenza normativa di attuare la misura della rotazione ordinaria del personale.

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

La programmazione della rotazione del personale avviene nel rispetto dei vincoli soggettivi legati ai diritti dei dipendenti e di quelli oggettivi connessi all'organizzazione, garantendo continuità amministrativa e adeguate competenze professionali. Qualora la rotazione ordinaria non sia attuabile, il Piano prevede misure alternative motivate e idonee a prevenire il controllo esclusivo dei processi, in conformità al PNA 2019. In tale contesto, la formazione, insieme all'analisi dei carichi di lavoro e al rafforzamento della trasparenza interna, rappresenta uno strumento centrale per rendere le competenze più fungibili e favorire nel tempo l'attuazione della rotazione.

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

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

Nel corso del 2025 non si è fatto ricorso all'istituto in esame.

Misura generale Rotazione				
Stato di attuazione al 1 gennaio 2026	Attuazione prevista nel corso del 2026	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) Da attuare Misura 2) In attuazione Misura 3) In attuazione	Misura 1) Attribuzione dei nuovi incarichi di Elevata Qualificazione; Misura 2) Rotazione dei membri delle Commissioni giudicatrici in tema di appalti; Misura 3) Attuazione della rotazione, di almeno 1 membro rispetto all'anno precedente, nella commissione per la valutazione delle candidature Voucher	Misura 1) Atto di conferimento dei nuovi incarichi di Elevata Qualificazione; Misura 2) Effettiva attuazione della rotazione per i membri delle commissioni giudicatrici (impossibilità di nominare una commissione con gli stessi componenti per oltre due volte consecutive in merito alla stessa categoria merceologica); Misura 3) Effettiva attuazione della rotazione dei membri nella commissione voucher	Misura 1) Conferimento nuovi incarichi Misura 2) Rotazione dei membri (impossibilità di nominare una commissione con gli stessi componenti per oltre due volte consecutive in merito alla stessa categoria merceologica); Misura 3) Rotazione di almeno 1 membro rispetto all'anno 2025	Misura 1) e 2) Direttore; Misura 2) Direttore/Dirigente che nomina commissione

2.4.2.4 Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse

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

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

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

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

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

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

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

Inoltre, entro l'anno 2026, l'Azienda vuole attuare una procedura sulla Piattaforma aziendale telematica del protocollo e della gestione degli atti, che consenta l'abbinamento dei provvedimenti e degli atti di gestione aziendale con le relative dichiarazioni sostitutive di assenza di conflitto di interessi e di interessi finanziari da parte del personale preposto alla loro sottoscrizione.

Nel corso del biennio precedente, infatti, è emersa la necessità di automatizzare la corrispondenza tra il provvedimento/l'atto aziendale che di volta in volta viene in rilievo e la dichiarazione sostitutiva appropriata di chi lo sottoscrive.

Questa scelta comporterà, quale attività prodromica al risultato che l'Azienda si propone di conseguire, quella di aggiornare e tipizzare le suddette dichiarazioni, al fine di renderle più esaustive e "sartoriali" possibile, tenuto conto delle peculiarità che possono contraddistinguerle, in ragione dei molteplici elementi da verificare e valutare caso per caso.

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

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

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

Infine, nella dichiarazione occorre inserire l'informativa, ai sensi del Regolamento UE, G.D.P.R. n. 679/2016 circa il trattamento dei dati personali raccolti, e in particolare, che tali dati saranno

trattati, anche con strumenti informatici, esclusivamente per le finalità per le quali la presente dichiarazione viene resa.

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

Sempre in relazione all'area dei contratti, gli operatori economici che partecipano alle procedure di affidamento espletate devono produrre, tra gli altri, il DGUE (Documento di gara unico europeo) che reca, alla parte III, il paragrafo C "MOTIVI LEGATI A INSOLVENZA, CONFLITTO DI INTERESSI O ILLECITI PROFESSIONALI" che contiene tra le diverse dichiarazioni che sono tenuti a rendere, una specifica con cui si attesta il persistere o meno di una situazione di conflitto di interessi legata alla partecipazione alla gara. La presentazione di tale documento, completa di tutte le dichiarazioni in esso previste, costituisce requisito essenziale di partecipazione a pena di esclusione, cosicché non potrà verificarsi l'ipotesi di un operatore economico che partecipi ad una gara dell'Azienda e che non abbia reso la dichiarazione in ordine al conflitto di interessi.

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

Particolare attenzione al tema del conflitto di interesse viene posto anche nel caso di autorizzazioni e conferimenti allo svolgimento di **incarichi extra-istituzionali**. Al momento della formulazione della richiesta da parte del dipendente, infatti, quest'ultimo deve dichiarare che lo svolgimento dell'incarico non presenta possibili situazioni di conflitto di interesse con l'attività lavorativa, pena la mancata concessione dell'autorizzazione da parte dell'Azienda. A fronte di tale dichiarazione, il Dirigente valuta – in aggiunta ai presupposti legali di autorizzabilità e di conciliabilità dell'incarico extra istituzionale – l'esistenza, anche solo potenziale, di ragioni ostative ai sensi della vigente disciplina in tema di conflitto di interessi come stabilito dall'art. 27 del Regolamento Organizzativo aziendale adottato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 10/19 del 29 marzo 2019. In relazione al conferimento di **incarichi di collaborazione e consulenza** è previsto che ogni singolo soggetto o professionista, prima del conferimento dell'incarico, dichiari l'eventuale o meno sussistenza di possibili situazioni di conflitto di interesse rispetto all'attività da svolgere presso l'Azienda contestualmente alle informazioni stabilite dall'art. 15, comma 1, lett. c) del D.Lgs. n. 33/2013.

Successivamente, tutte le dichiarazioni rese da ciascun consulente sono inoltrate al soggetto competente, che coincide con il dirigente dell'area di competenza che conferisce l'incarico, per le valutazioni del caso al fine del rilascio dell'attestazione, ai sensi dell'art. 53, comma 14, D.Lgs. n. 165/2001, dell'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse da pubblicarsi successivamente nella sezione "Amministrazione Trasparente" sottosezione "Consulenti e Collaboratori".

Il PNA 2022-2024 introduce nuove indicazioni e approfondimenti sul tema del conflitto di interessi in ambito di contratti pubblici nell'attuazione di misure di prevenzione.

Come per il 2025, anche per il 2026, l'Azienda intende confermare l'obbligo di rendere la

dichiarazione per ogni singola gara, prevista in capo al RUP, anche ai soggetti coinvolti nella fase esecutiva del contratto come il Direttore dei Lavori ed il Direttore dell'esecuzione e, ove nominati, eventuali loro assistenti, in aderenza anche al dettato dell'art. 16 del nuovo Codice dei contratti (D.Lgs. n. 36/2023) che, in materia di conflitto di interessi, fa espresso riferimento ai soggetti che, a qualsiasi titolo, intervengono con compiti funzionali nella procedura di aggiudicazione o nella fase di esecuzione degli appalti e delle concessioni.

Misura generale				
Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse				
Stato di attuazione al 1 gennaio 2026	Attuazione prevista nel corso del 2026	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) In attuazione; Misura 2) In attuazione; Misura 3) In attuazione; Misura 4) In attuazione; Misura 5) In attuazione	Misura 1) Presentazione della dichiarazione da parte di tutti RUP nominati e del personale coinvolto nell'esecuzione del contratto DL e DEC; Misura 2) Presentazione della dichiarazione per i soggetti con incarichi di consulenza e collaborazione; Misura 3) Attestazione dell'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni di conflitto di interesse per incarichi di consulenza e collaborazione; Misura 4) Pubblicazione delle dichiarazioni ai punti 2 e 3 in A.T.; Misura 5) Presentazione delle dichiarazioni da parte di tutti i membri delle commissioni nominate in azienda	Misura 1) Dichiarazione da presentare da parte di tutti i RUP nominati e del personale coinvolto nell'esecuzione del contratto DL e DEC (verifica a campione di almeno n. 10 affidamenti/aggiudicazioni); Misura 2) Dichiarazione resa per i soggetti con incarichi di consulenza e collaborazione; Misura 3) Attestazione dell'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni di conflitto di interesse; Misura 4) Pubblicazione delle attestazioni in A.T.; Misura 5) Dichiarazione resa dai membri nominati nelle commissioni (verifica a campione su almeno n. 5 commissioni nominate)	Misura 1) 2) 3) 4) 5) 100% al verificarsi dei casi	Misura 1) Servizio Approvvigionamenti e Contratti; per la verifica a campione servizio a supporto del RPCT Misura 2) e 3) Direttore/Dirigenti aziendali che affidano incarichi di consulenza e collaborazione; Misura 4) servizio a supporto del RPCT; Misura 5) Direttore/Dirigenti aziendali che nominano la commissione; per la verifica a campione servizio a supporto del RPCT

2.4.2.5 Conferimento e autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali

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

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

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

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

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

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

Per il 2026, in assenza di mutamenti normativi, risulta confermato l'iter autorizzatorio previsto dalle norme nazionali, regionali e organizzative interne all'Azienda al fine dell'ottenimento delle autorizzazioni per lo svolgimento degli incarichi extra impiego.

Misura generale				
Conferimento e autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali				
Stato di attuazione al 1 gennaio 2026	Attuazione prevista nel corso del 2026	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) In attuazione Misura 2) In attuazione	Misura 1) Attuazione dell'iter autorizzativo previsto per l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali; Misura 2) Pubblicazione delle informazioni, ai sensi dall'art. 18 D.lgs. 33/2013, attraverso il collegamento alla Banca Dati Perla PA	Misura 1) Numero delle autorizzazioni concesse nel rispetto dell'iter autorizzativo previsto; Misura 2) Pubblicazione delle informazioni, ai sensi dall'art. 18 D.lgs. 33/2013, attraverso il collegamento alla Banca Dati Perla PA del DFP	Misura 1) 100% dei casi; Misura 2) 100% dei casi	Misura 1) Direzione/Dirigenti; Misura 2) Vigilanza sul collegamento dalla Banca Dati Perla PA da parte del Servizio a supporto del RPCT

2.4.2.6 Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi dirigenziali

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

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

Misura generale				
Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi dirigenziali				
Stato di attuazione al 1 gennaio 2026	Attuazione prevista nel corso del 2026	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) In attuazione Misura 2) In attuazione	Misura 1) Richiesta delle dichiarazioni per tutte le figure dirigenziali; Misura 2) Pubblicazione delle dichiarazioni in Amministrazione Trasparente	Misura 1) Trasmissione della nota di richiesta a tutto il personale dirigenziale; Misura 2) Acquisizione e pubblicazione di tutte le dichiarazioni pervenute in Amministrazione Trasparente	Misura 1) richiesta della dichiarazione al 100% dei dirigenti; Misura 2) Pubblicazione nel 100% dei casi	Misura 1) 2) Servizio a supporto del RPCT

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

Alla luce delle **Linee Guida ANAC del 2024**, adottate con Delibera n. 493 del 25.09.2024, il divieto di *pantouflage* o *revolving doors* di cui all'art. 53, comma 16-ter del D.Lgs. n. 165/2001, introdotto dall'art. 1, comma 42, lett. l) della L. n. 190/2012, assume una portata applicativa ulteriormente rafforzata e sistematizzata nell'ambito delle misure di prevenzione della corruzione. La disposizione vieta ai dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto di una pubblica amministrazione, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso soggetti privati destinatari dell'attività amministrativa svolta attraverso i medesimi poteri.

Le Linee Guida ANAC 2024 ribadiscono che il divieto opera in senso **sostanziale e non meramente formale**, valorizzando l'effettività dell'esercizio dei poteri e la concreta capacità del dipendente di incidere sulle decisioni amministrative, anche in assenza della sottoscrizione dell'atto finale. In continuità con il PNA 2019 e con il PNA 2022-2024, rientrano pertanto nel perimetro applicativo non solo i dirigenti e i titolari di incarichi dirigenziali o apicali con deleghe di rappresentanza esterna, ma anche i funzionari e i dipendenti che abbiano svolto un ruolo determinante nell'istruttoria del procedimento, attraverso l'elaborazione di atti endoprocedimentali obbligatori o comunque idonei a vincolare in modo significativo il contenuto della decisione finale (quali pareri, valutazioni tecniche, perizie, certificazioni).

ANAC sottolinea inoltre che la violazione del divieto comporta conseguenze sanzionatorie automatiche e cumulative, operanti sia sul piano oggettivo sia su quello soggettivo: la nullità dei contratti di lavoro o degli incarichi conferiti in violazione del divieto; l'impossibilità, per i soggetti privati che abbiano conferito tali incarichi, di contrattare con la pubblica amministrazione per i successivi tre anni; nonché l'obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti. Tali effetti confermano la natura di misura di prevenzione avanzata, finalizzata a evitare fenomeni di condizionamento, anche solo potenziale, dell'azione amministrativa.

Con riferimento ai poteri di vigilanza e accertamento, le Linee Guida 2024 richiamano l'orientamento giurisprudenziale consolidato che riconosce ad ANAC la competenza in materia di controllo e accertamento delle fattispecie di "incompatibilità successiva", come affermato dal Consiglio di Stato, Sez. V, sentenza n. 7411 del 29 ottobre 2019, e confermato dalla Corte di Cassazione, Sezioni Unite, con ordinanza n. 36593 del 25 novembre 2021.

In coerenza con tale quadro, l'Azienda, nelle procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture, acquisisce da tutti gli operatori economici partecipanti, mediante la compilazione del Documento di gara unico europeo (DGUE), un'espressa dichiarazione attestante l'assenza della fattispecie di cui all'art. 53, comma 16-ter del D.Lgs. n. 165/2001, come previsto dalla Parte III, Sezione C, punto 6 del DGUE. La mancata resa della dichiarazione comporta l'esclusione dalla procedura di gara. Nei contratti di appalto è altresì inserita una specifica clausola risolutiva espressa in caso di violazione del divieto di pantouflage.

Analogamente, nei contratti di assunzione del personale è inserito uno specifico richiamo ai divieti previsti dal D.Lgs. n. 165/2001, con esplicita menzione del divieto di cui all'art. 53, comma 16-ter, al fine di garantire la piena consapevolezza degli obblighi e delle responsabilità connesse alla cessazione del rapporto di lavoro.

Tali misure, in linea con le indicazioni delle Linee Guida ANAC 2024, sono confermate o da aggiornare, laddove necessario, anche per l'anno 2026 e rientrano nel sistema integrato di prevenzione della corruzione dell'Ente. Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) provvede annualmente a verificare, mediante il coinvolgimento degli uffici

competenti, che:

- nelle procedure di approvvigionamento tutti i partecipanti abbiano correttamente dichiarato nel DGUE l'assenza della fattispecie di pantouflage;
- nei contratti di assunzione del personale sia presente la clausola recante il divieto di cui all'art. 53, comma 16-ter del D.Lgs. n. 165/2001, assicurando il monitoraggio dell'effettiva applicazione della misura.

Misura generale				
Svolgimento di attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro				
Stato di attuazione al 1 gennaio 2026	Attuazione prevista nel corso del 2026	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) In attuazione Misura 2) In attuazione	Misura 1) Presentazione della dichiarazione resa, attraverso il DGUE, sul <i>pantouflage</i> da parte di tutti i partecipanti alle gare di appalto; Misura 2) Per i contratti di assunzione di personale richiamo ai divieti D.lgs. 165/2001 tra cui anche pantouflage art. 53 comma 16-ter	Misura 1) Dichiarazioni rese, attraverso il DGUE, da parte di tutti i partecipanti alle gare di appalto (verifica a campione su almeno n. 5 aggiudicazioni/affidamenti) Misura 2) Divieto inserito in tutti i contratti di assunzione	100% dei partecipanti alle gare di appalto; 100% nei contratti di assunzione	Servizio Approvvigionamenti e contratti; verifica a campione servizio a supporto RPCT

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

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

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

L'Azienda ha disciplinato in modo puntuale la nomina e il funzionamento delle commissioni giudicatrici per le procedure da aggiudicare con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, definendone composizione, requisiti professionali, modalità operative e garanzie di rotazione, anche attraverso successivi aggiornamenti normativi.

Le commissioni, nominate dopo la scadenza dei termini di presentazione delle offerte, sono composte da membri interni ed eventualmente esterni in caso di carenza di competenze, con

obbligo di dichiarazione di assenza di incompatibilità e conflitti di interesse. A seguito dell'entrata in vigore del nuovo Codice dei Contratti pubblici (D.Lgs. n. 36/2023), le disposizioni interne sono state adeguate, recependo le nuove previsioni in materia di composizione, ruolo del RUP, membri supplenti e trasparenza, inclusa la pubblicazione delle commissioni e dei curricula in "Amministrazione Trasparente". Nel 2025 tutte le commissioni nominate hanno operato nel rispetto di tali regole, che saranno confermate anche per il 2026.

Misura generale				
Formazione di commissioni, assegnazione agli uffici in caso di condanna per delitti contro la P.A.				
Stato di attuazione al 1 gennaio 2026	Attuazione prevista nel corso del 2026	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) In attuazione Misura 2) In attuazione Misura 3) In attuazione	Misura 1) Applicazione di quanto stabilito nei Prov. nn. 506/17-474/18-16/22 e nella Det. n. 511/20 e Prov. 121/23 per la nomina dei membri delle commissioni giudicatrici; Misura 2) Rilascio delle dichiarazioni da parte dei membri delle commissioni per i contratti; Misura 3) Rilascio delle dichiarazioni per i membri delle commissioni per il reclutamento del personale	Misura 1) Applicazione di quanto stabilito nei Provvedimenti nn. 506/17-474/18-16/22 e nella Determinazione n. 511/20 e Prov. 121/23; Misura 2) Numero delle dichiarazioni acquisite su numero commissari di gara nominati; Misura 3) Numero delle dichiarazioni acquisite su numero commissari di nominati	Misura 1) 2) 3) nel 100% dei casi	Misura 1) e Misura 2) Servizio Approvvigionamenti e Contratti; Misura 3) RUP del procedimento

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

La prima disciplina organica in materia di tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illeciti è stata introdotta dall'art. 54-bis del D.Lgs. n. 165/2001, inserito dall'art. 1, comma 51, della Legge 6 novembre 2012, n. 190. Tale disposizione è stata successivamente sostituita dalla Legge 30 novembre 2017, n. 179, recante *"Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato"*. Dal 15 luglio 2023 risulta pienamente operativo il Decreto Legislativo 10 marzo 2023, n. 24, in attuazione della Direttiva (UE) 2019/1937, entrato in vigore il 30 marzo 2023 e recante una disciplina completamente innovata in materia di whistleblowing, che ha abrogato la normativa previgente. Il nuovo Decreto amplia in modo significativo sia l'ambito oggettivo delle segnalazioni, estendendolo a un ampio spettro di violazioni del diritto nazionale ed europeo, sia l'ambito soggettivo, includendo una platea molto più vasta di potenziali segnalanti.

La nuova disciplina è finalizzata a favorire l'emersione di condotte illecite o irregolari, contribuendo

al buon andamento e all'imparzialità dell'azione amministrativa, e si fonda su un sistema di tutele rafforzate a favore del segnalante.

In particolare, il D.Lgs. n. 24/2023 attribuisce un rilievo centrale alla tutela della riservatezza dell'identità del whistleblower e delle informazioni contenute nella segnalazione, prevedendo specifiche misure di protezione contro ogni forma di ritorsione, diretta o indiretta. Tale tutela è il risultato di un delicato bilanciamento con il diritto di difesa del soggetto segnalato, soprattutto nei casi in cui dalla segnalazione derivino procedimenti penali, contabili o disciplinari.

Sotto il profilo soggettivo, la normativa vigente presenta contenuti fortemente innovativi rispetto al passato, includendo, oltre ai dipendenti pubblici e privati, anche soggetti che intrattengono o hanno intrattenuto rapporti lavorativi in senso ampio con l'ente. Rientrano, pertanto, nell'ambito di applicazione della disciplina, tra gli altri, i lavoratori autonomi, i collaboratori, i volontari, i tirocinanti (anche non retribuiti), i soggetti in periodo di prova, nonché coloro il cui rapporto di lavoro non è ancora iniziato o è cessato, qualora le informazioni sulle violazioni siano state acquisite durante la fase di selezione, in altre fasi precontrattuali o nel corso del rapporto di lavoro.

In conseguenza dell'entrata in vigore del D.Lgs. n. 24/2023, l'ANAC ha adottato, con Delibera n. 311 del 12 luglio 2023, specifiche Linee Guida in materia di whistleblowing, volte a fornire indicazioni operative alle amministrazioni pubbliche e agli enti obbligati per la corretta istituzione e gestione dei canali di segnalazione interna, per il trattamento delle segnalazioni e per l'integrazione della disciplina del whistleblowing nei modelli organizzativi e nei sistemi di prevenzione della corruzione. Le Linee Guida ribadiscono, inoltre, il ruolo centrale di ANAC quale autorità competente per la ricezione e la gestione delle segnalazioni esterne, nonché per l'esercizio dei poteri sanzionatori in caso di violazione degli obblighi previsti dalla normativa.

A partire dal 2020, l'Azienda ha aderito al progetto "WhistleblowingIT", promosso da Transparency International Italia e Whistleblowing Solutions, adottando una piattaforma informatica dedicata alla gestione delle segnalazioni, basata sul software open source Globaleaks. Tale piattaforma, certificata AGID, è stata aggiornata nel corso del 2023 al fine di garantire la piena conformità alle disposizioni del D.Lgs. n. 24/2023 e alle Linee Guida ANAC, assicurando elevati standard di sicurezza, riservatezza e protezione dei dati personali dei segnalanti.

La piattaforma, che a partire dall'annualità 2022 costituisce l'unico canale per l'invio delle segnalazioni, è pubblicata nella specifica sezione del sito istituzionale "*Amministrazione Trasparente*" raggiungibile tramite link (<https://www.dsu.toscana.it/web/ardsu/-/segnalazioni-di-condotte-illecite-whistleblowing>).

Per quanto attiene alla **procedura interna** di gestione delle segnalazioni di condotte illecite, con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 51/22 del 29 settembre 2022, l'Azienda si è dotata di uno specifico Regolamento in cui sono stati chiariti l'ambito oggettivo di applicazione, l'oggetto della segnalazione, il contenuto della segnalazione e le fasi di acquisizione, istruttoria e decisione delle segnalazioni. Il Regolamento è stato pubblicato nella specifica sezione di "*Amministrazione Trasparente*" (link <https://www.dsu.toscana.it/web/ardsu/-/segnalazioni-di-condotte-illecite-whistleblowing>).

Nel corso del 2025 è pervenuta al RPCT una sola segnalazione, evasa e risultata però non pertinente.

Misura generale				
Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito - Whistleblowing				
Stato di attuazione al 1 gennaio 2026	Attuazione prevista nel corso del 2026	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
In attuazione	Mantenimento della Piattaforma informatica per la gestione delle segnalazioni	Funzionalità della Piattaforma	Mantenimento funzionalità Piattaforma	Misura RPCT/Servizio a supporto RPCT

2.4.2.10 Formazione

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

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

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

Per quanto attiene alle norme sulla tutela della *privacy*², l'obbligo formativo è previsto per tutte le figure (dipendenti e collaboratori) presenti nell'organizzazione.

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

- a) **di Livello generale**, rivolta a tutti i dipendenti dell'Azienda relativamente a:
 - sensibilizzazione sulle tematiche dell'etica e della legalità;
 - contenuti, finalità e adempimenti previsti dal PTPCT e dal Codice di Comportamento aziendale;
 - richiamo alle principali norme in materia di procedimenti amministrativi, partecipazione al procedimento, motivazione degli atti e provvedimenti.
- b) **di Livello specifico**, rivolta ai dirigenti, alle posizioni organizzative e ai soggetti individuati dai responsabili dei servizi in relazione:
 - alla conoscenza della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza alla luce anche di eventuali novità legislative;
 - alla normativa ed all'evoluzione giurisprudenziale in tematiche settoriali (es. in materia di appalti e contratti, tributi e sovvenzioni).
- c) **di Livello mirato**, rivolta al RPCT, all'ufficio al suo supporto e ai dipendenti apicali maggiormente coinvolti nel processo di prevenzione e di elaborazione del PTPCT.

² Rif. Regolamento (UE) 2016/679, articolo 32, paragrafo 4.

Il Piano Triennale della formazione, al quale si rinvia (vd. par. 3.4), illustra le iniziative formative previste per il triennio 2026-2028, quale continuità di aggiornamento professionale dei dipendenti dell'Azienda, anche in ottemperanza agli obblighi formativi previsti dalle normative vigenti.

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

Nel corso del 2026, l'Azienda, come meglio specificato nella sezione del PIAO denominata "Piano Triennale della formazione", intende confermare le proprie attività formative di carattere generale e specialistico in tema di anticorruzione, trasparenza e codice di comportamento, in materia di appalti pubblici e sulla disciplina dei dati personali.

Misura generale Formazione				
Stato di attuazione al 1 gennaio 2026	Attuazione prevista nel corso del 2026	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) In attuazione; Misura 2) In attuazione; Misura 3) In attuazione; Misura 4) In attuazione	Misura 1) Formazione generale in tema di anticorruzione e trasparenza per il personale neoassunto; Misura 2) Formazione specialistica su anticorruzione e trasparenza; Misura 3) formazione specialistica in tema di appalti; Misura 4) Formazione in tema privacy	Misura 1) Formazione 100% per personale neoassunto; Misura 2) Attivazione di almeno un corso formazione; Misura 3) Attivazione di almeno 1 corso di formazione; Misura 4) Attivazione di almeno 1 corso di formazione	Report di monitoraggio contenenti gli esiti della formazione (numero formati e corsi attivati)	Misura 1) 2) RPCT; Misura 3) Approvvigionamenti e contratti; Misura 4) Servizio Supporto giuridico gestione atti e privacy. Per gli esiti di monitoraggio il Servizio Progetti, Protocollo A.D.

2.4.2.11 Antiriciclaggio

Il Decreto Legislativo 21 novembre 2007, n. 231, **come modificato e integrato dal Decreto Legislativo n. 210 del 2025**, prevede che, al fine di prevenire e contrastare i fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, le pubbliche amministrazioni siano tenute a comunicare all'Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (UIF), istituita presso la Banca d'Italia, i dati e le informazioni relativi alle operazioni sospette di cui vengano a conoscenza nello svolgimento della propria attività istituzionale.

La segnalazione delle operazioni sospette è effettuata dagli uffici appositamente individuati nell'ambito dell'organizzazione dell'ente e riguarda, in particolare, le seguenti aree di attività:

- procedimenti finalizzati all'adozione di provvedimenti di autorizzazione o concessione;

- procedure di scelta del contraente per l'affidamento di lavori, servizi e forniture, nonché di concessioni, opere e lavori, nel rispetto della normativa vigente in materia di contratti pubblici;
- procedimenti di concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari e, più in generale, di attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a favore di persone fisiche, enti pubblici o soggetti privati.

La normativa antiriciclaggio vigente, come aggiornata dal D.Lgs. n. 210 del 2025, prevede inoltre che ciascuna pubblica amministrazione individui un **“gestore delle segnalazioni”**, coincidente con una persona fisica, quale soggetto responsabile della valutazione e della trasmissione delle segnalazioni di operazioni sospette alla UIF.

In coerenza con gli indirizzi contenuti nel Piano Nazionale Anticorruzione 2023-2025, l'Azienda intende pertanto definire un sistema strutturato per la raccolta e la gestione delle segnalazioni di anomalie rilevate dai diversi servizi aziendali, finalizzato alla successiva trasmissione delle stesse all'UIF.

2.4.2.12 Procedimenti amministrativi

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

Nel 2021 è stata approvata la mappatura dei procedimenti e successivamente pubblicata, ai sensi dell'art. 23 del D.Lgs. n. 33/2013, nella specifica sezione di Amministrazione Trasparente *“Attività e procedimenti”/“Tipologie di procedimento”*.

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

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

Nel corso del 2026, l'Azienda si propone di valutare l'elenco dei procedimenti amministrativi approvati con Deliberazione n. 56/21 e di predisporre l'aggiornamento. A questo proposito, all'inizio del 2026, quando sarà stato avviato il monitoraggio per l'anno precedente, i Servizi interessati sono stati invitati a formulare proposte di modifica da sottoporre al RPCT al fine di realizzare l'aggiornamento necessario.

Misura generale Procedimenti amministrativi				
Stato di attuazione al 1 gennaio 2026	Attuazione prevista nel corso del 2026	Indicatori di monitoraggio	Risultato atteso	Soggetto Responsabile
Misura 1) Da attuare Misura 2) In attuazione	Misura 1) Eventuale aggiornamento dei procedimenti amministrativi approvati con Deliberazione n. 56/21; Misura 2) Monitoraggio dei tempi procedimentali anno 2026	Misura 1) Atto che approva i nuovi procedimenti amministrativi; Misura 2) Invio nuove schede per il monitoraggio dei tempi procedimentali ai servizi	Misura 1) Approvazione entro 31.12.2026 Misura 2) Entro 30.12.2026	Misura 1) RPCT/Servizio a supporto RPCT; Misura 2) Servizio a supporto del RPCT

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

Negli ultimi anni l'Azienda ha adottato un articolato sistema di misure organizzative per rafforzare trasparenza e prevenzione del rischio corruttivo nei contratti di appalto e concessione, puntando sulla quasi totale digitalizzazione delle procedure di gara tramite piattaforme telematiche (START e MEPA), sull'utilizzo di convenzioni Consip e regionali e sull'adozione di disposizioni interne costantemente aggiornate alla normativa e alle linee guida ANAC. Sono state disciplinate in modo puntuale le procedure di affidamento sotto soglia, la gestione delle fasi di gara, la nomina e il funzionamento delle commissioni giudicatrici e l'istituzione di un elenco fornitori, strumento centrale per garantire rotazione, concorrenza e trasparenza. Con l'entrata in vigore del nuovo Codice dei contratti pubblici, l'Azienda ha adeguato le proprie regole interne e, dal 2024, gestisce l'intero ciclo degli acquisti esclusivamente tramite piattaforme digitali certificate ANAC, estendendo la digitalizzazione a tutte le procedure, indipendentemente dall'importo.

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

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

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

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

- *"Regolamento per l'utilizzo di graduatorie concorsuali o di selezione pubblica detenute da altre pubbliche amministrazioni"*, adottato con Deliberazione n. 61/21 del 30.09.2021;
- *"Direttive in merito alle modalità di regolamentazione del procedimento di mobilità esterna in entrata ed in ordine alla pubblicazione degli avvisi approvati e banditi dall'Azienda"*, di cui alla Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 49/18 del 06.07.2018;
- *"Regolamento recante criteri generali per l'attivazione di comandi in entrata di personale di categoria del ruolo e della dirigenza"* con Deliberazione n. 44/20 del 04.08.2020.

2.4.2.15 Misure di prevenzione ulteriori di carattere specifico

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

Per la loro descrizione, gli strumenti operativi, la tempistica e il responsabile dell'attuazione nel corso del 2026 si rinvia a quanto indicato nell'Allegato C del presente Piano nella colonna denominata "*Misure Specifiche*".

2.4.3 La misura della trasparenza

2.4.3.1 Obiettivi in materia di Trasparenza

Una delle misure più importanti per prevenire l'insorgere di eventi corruttivi è rappresentata dalla trasparenza, il cui principio è stato elevato ad imperativo categorico sin dalla Legge del 7 agosto 1990, n. 241, che ha anche introdotto nel nostro ordinamento l'istituto dell'accesso agli atti.

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

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

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

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

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

2.4.3.2 Definizione dei flussi per la pubblicazione dei dati ed individuazione dei responsabili

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

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

Più specificamente nel citato allegato sono stati individuati:

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

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

- **“l’Ufficio Responsabile dell’elaborazione/trasmissione delle informazioni e dei dati”**, a cui compete l’elaborazione e la trasmissione delle informazioni e dati oggetto di pubblicazione;
- **“l’Ufficio/Struttura che collabora con l’ufficio Responsabile dell’elaborazione e trasmissione delle informazioni e dati”**, che supporta il servizio che detiene l’informazione/dato nella preparazione dello stesso per la pubblicazione; tale ufficio svolge da supporto a quello identificato per l’elaborazione/trasmissione delle informazioni e dei dati e non si sostituisce allo stesso nelle responsabilità connesse ai propri compiti;
- **“l’Ufficio Responsabile per la pubblicazione delle informazioni sul sito aziendale”**, il quale procede con la pubblicazione dei dati e documenti sul sito nella sezione *“Amministrazione Trasparente”*.

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

Analogamente al RPCT, anche il Servizio a suo supporto risulta, in alcuni casi, il referente per la pubblicazione di dati, documenti e informazioni.

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

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

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

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

2.4.3.3 La Trasparenza e la nuova disciplina della Privacy

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

Pertanto, la pubblicazione dei dati in *“Amministrazione trasparente”* è effettuata previa verifica

dell'esistenza di uno specifico obbligo di pubblicazione previsto dal D.Lgs. n. 33/2013 o da altre fonti normative. Anche in questi casi, tuttavia, viene assicurato il rispetto dei principi di liceità, correttezza, trasparenza, minimizzazione, esattezza, integrità, adeguatezza, pertinenza e limitazione a quanto necessario rispetto alle finalità del trattamento.

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

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

2.4.3.4 Monitoraggio sulle misure della Trasparenza

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

Il RPCT ha effettuato, alla data del 10 luglio 2025, un monitoraggio sui documenti, atti e informazioni nelle relative sezioni di Amministrazione Trasparente individuate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione con Delibera n. 192 del 7 maggio 2025. Tale attività ha constatato una corretta pubblicazione delle informazioni previste D.Lgs. n. 33/2013.

Nel corso del 2026, il personale a supporto del RPCT svolgerà una costante attività di verifica e aggiornamento circa gli obblighi di pubblicazione di cui alle sezioni dell'Amministrazione, dandone informazione al RPCT.

2.4.3.5 Accesso civico semplice, accesso civico generalizzato, accesso agli atti

La disciplina normativa delle varie tipologie di accesso e la relativa modulistica sono presenti nella sezione *"Amministrazione Trasparente"* del sito istituzionale alla pagina <https://www.dsu.toscana.it/web/ardsu/-/altri-contenuti-accesso-civico>.

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

Inoltre, è in corso l'iter amministrativo di approvazione del nuovo *"Regolamento disciplinante i procedimenti relativi all'accesso ai documenti amministrativi ai sensi della Legge n. 241/1990 e ss.mm.ii., all'accesso civico semplice e all'accesso civico generalizzato"*, nonché del relativo

“Tariffario per l’accesso e la riproduzione dei documenti amministrativi”.

➤ **ACCESSO CIVICO GENERALIZZATO**

L’art. 5, comma 2 del D.Lgs. n. 33/2013, così come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016, ha introdotto un’importante novità in tema di accesso civico, in quanto consente a chiunque il *“diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione ai sensi del d.lgs. 33/2013, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti secondo quanto previsto dall'articolo 5-bis”*. La ratio della riforma risiede nella dichiarata finalità di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche. L’ANAC con Delibera n. 1309/2016 con oggetto *“Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all’accesso civico di cui all’art. 5 co. 2 del d.lgs. 33/2013 recante “riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”* ha disciplinato le varie casistiche di esclusione e limiti all’accesso civico di cui al presente istituto.

Nel corso del 2025 risulta pervenuta una sola richiesta di accesso civico generalizzato (in realtà da rubricare quale richiesta di accesso agli atti ex l. 241/90).

➤ **ACCESSO CIVICO SEMPLICE**

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

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

Nel corso del 2025 non sono pervenute richieste di accesso civico semplice.

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

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

- a) l’atto di nomina o di proclamazione, con l’indicazione della durata dell’incarico o del mandato elettivo;
- b) il curriculum;
- c) i compensi di qualsiasi natura connessi all’assunzione della carica, gli importi di viaggi, di servizi e missioni pagati con fondi pubblici;

- d) i dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso altri enti pubblici o privati, e i relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti; gli altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e l'indicazione dei compensi spettanti;
- e) le dichiarazioni di cui all'art. 2 della Legge 5 luglio 1982, n. 441, nonché le attestazioni e le dichiarazioni di cui agli artt. 3 e 4 della medesima Legge, limitatamente al soggetto, al coniuge non separato e ai parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano.

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

Anche nell'anno 2025 è stata fatta richiesta dei dati e l'aggiornamento della sezione dedicata di Amministrazione Trasparente avviene costantemente.

2.4.4 Allegati sezione "Rischi corruttivi e trasparenza"

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

Allegato	Nome allegato	Link
C	Mappatura processi e misure specifiche PTPCT 2026-2028	https://www.dsu.toscana.it/documents/d/ardsu/piao_2026_2028_1_allegato_c
D	Trasparenza D. Lgs n. 33/2013 – Obblighi di pubblicazione PTPCT 2026-2028	https://www.dsu.toscana.it/documents/d/ardsu/piao_2026_2028_1_allegato_d
E	Monitoraggio attuazione misure specifiche PTPCT 2025-2027	https://www.dsu.toscana.it/documents/d/ardsu/piao_2026_2028_1_allegato_e

Sezione 3. Organizzazione e capitale umano

3.1 Struttura organizzativa

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

a) La **Direzione** - la struttura organizzativa di maggiore rilevanza, costituita per garantire il governo delle funzioni attribuite ad ARDSU. La Direzione è punto di riferimento per la gestione degli indirizzi programmatici, per le attività di pianificazione e controllo strategico, per le politiche finanziarie, di organizzazione e gestione del personale, per i rapporti tra organi di governo e dirigenza.

b) L'**Area** - unità organizzativa complessa individuata nell'ambito della struttura organizzativa dell'Azienda per garantire la gestione di un insieme ampio di servizi o processi amministrativi. La direzione dell'Area è affidata ad un Dirigente.

c) Il **Servizio** - unità organizzativa specializzata nella gestione di attività o processi amministrativi e/o produttivi e/o tecnici. Il Servizio è affidato ad una Posizione Organizzativa (ora titolare di incarico EQ).

d) Il **Settore** - unità organizzativa semplice, anche non collegata ad un Servizio, dedicata al conseguimento di risultati su processi prevalentemente amministrativi di variabile complessità.

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

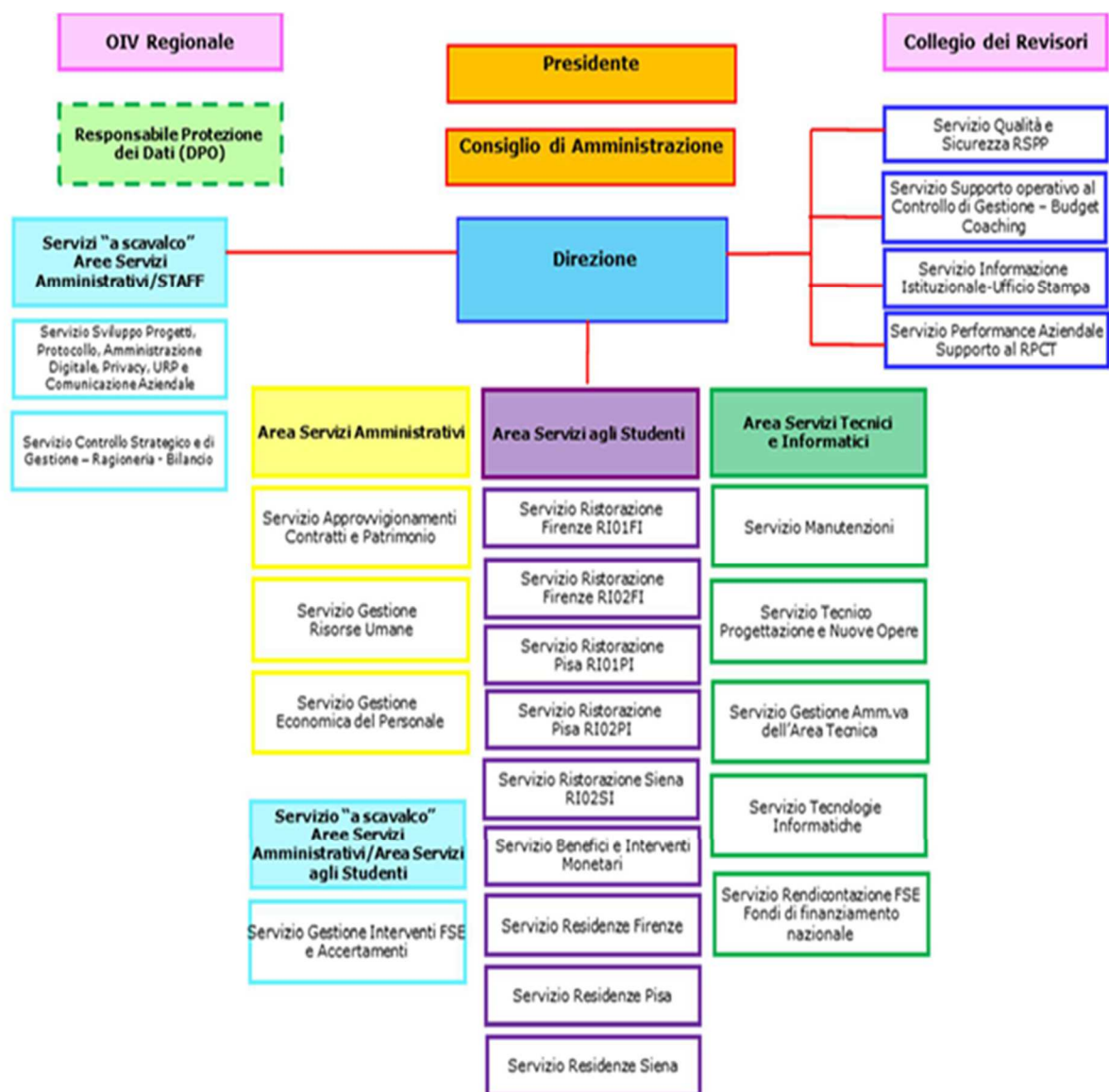
Nel corso del 2024 è stata approvata con deliberazione del CdA n. 33/24 la modifica alla Macrostruttura, che prevede le seguenti Aree:

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

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

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

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



Organigramma al 12 febbraio 2026

Il personale dell'Azienda al 31 dicembre 2025, suddiviso per aree e servizi aziendali, conta **303 unità** totali come rappresentato nella seguente tabella:

AREA	SERVIZIO	N. UNITA'
DIRIGENTI		3
A-STAFF/DIREZIONE	SERVIZIO INFORMAZIONE ISTITUZIONALE - UFFICIO STAMPA	1
	SERVIZIO PERFORMANCE AZIENDALE - SUPPORTO AL RESPONSABILE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	3
	SERVIZIO QUALITA' E SICUREZZA RSPP	2
	SERVIZIO SUPPORTO OPERATIVO AL CONTROLLO DI GESTIONE - BUDGET COACH	1
B- SCAVALCO AREA SERVIZI STUDENTI - AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI	SERVIZIO GESTIONE INTERVENTI FSE E ACCERTAMENTI	8
B- SCAVALCO STAFF - AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI	SVILUPPO PROGETTI, PROTOCOLLO, AMMINISTRAZIONE DIGITALE, PRIVACY, URP - COMUNICAZIONE AZIENDALE	15
	CONTROLLO STRATEGICO E DI GESTIONE - RAGIONERIA - BILANCIO	8
C- AREA SERVIZI AGLI STUDENTI	SERVIZIO BENEFICI E INTERVENTI MONETARI	10
	SERVIZIO RESIDENZE FIRENZE	19
	SERVIZIO RESIDENZE PISA	14
	SERVIZIO RESIDENZE SIENA	16
	SERVIZIO RISTORAZIONE FIRENZE	63
	SERVIZIO RISTORAZIONE PISA	83
	SERVIZIO RISTORAZIONE SIENA	18
D- AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI	SERVIZIO APPROVVIGIONAMENTI, CONTRATTI E PATRIMONIO	8
	SERVIZIO GESTIONE ECONOMICA DEL PERSONALE	3
	SERVIZIO GESTIONE RISORSE UMANE	7
E- AREA SERVIZI TECNICI E INFORMATICI	RENDICONTAZIONE FSE/ FONDI DI FINANZIAMENTO NAZIONALE	1
	SERVIZIO TECNOLOGIE INFORMATICHE	8
	SERVIZIO GESTIONE AMMINISTRATIVA DELL'AREA TECNICA	1
	SERVIZIO MANUTENZIONI	7
	SERVIZIO TECNICO, PROGETTAZIONE E NUOVE OPERE	4
TOTALE		303

Personale a tempo parziale

Ai sensi dell'art. 53 c. 2 del CCNL 21.05.2018 *Il numero dei rapporti a tempo parziale non può superare il 25% della dotazione organica complessiva di ciascuna categoria, rilevata al 31 dicembre di ogni anno, con esclusione delle posizioni organizzative.* La seguente tabella mostra che, alla data del 31.12.2025, il suddetto limite risulta rispettato.

AREA PROFESSIONALE	PERSONALE AL 31.12.2025	N. DIPENDENTI PART TIME	%
FUNZIONARI ED EQ*	44	7	15,91%
ISTRUTTORI	65	2	3,08%
OPERATORI ESPERTI	167	17	10,18%

*escluso Elevate qualificazioni

Obblighi assunzionali ex Legge 68/99

L'Azienda è soggetta agli obblighi assunzionali disciplinati dalla L. 68/99 e in particolare deve destinare il 7% dell'organico a persone con disabilità e l'1% a soggetti senza disabilità ma appartenenti alle categorie protette. Al 31.12.2025 risultano in servizio n. 19 unità di personale afferenti alla quota disabili (art. 1 L. 68/99) e n. 3 unità della quota di riserva art. 18 L. 68/99.

3.2 Struttura del lavoro agile

3.2.1 Riferimenti normativi al lavoro agile

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

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

3.2.2 Lo stato di attuazione del Lavoro Agile nel DSU Toscana

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

Con successivo Provvedimento n. 103/23 è stato approvato il verbale di confronto sindacale sulla proposta di parziale emendamento del disciplinare.

Nel corso del 2025 risultano n. 99 dipendenti che hanno sottoscritto il relativo accordo di lavoro agile, mentre n. 7 sono quelli con l'accordo di lavoro da remoto.

Eventuali dipendenti che non hanno stipulato un accordo di lavoro agile (compresi coloro che ricadono nelle attività di cui al paragrafo 3.2.5) possono usufruire di appositi spazi di co-working predisposti con la dotazione tecnologica necessaria.

Per assicurare il diritto alla disconnessione, l'Azienda prevede la disattivazione della VPN in particolari fasce orarie indicate nell'accordo individuale. Ulteriori misure per incrementare tale diritto, saranno stabilite nel corso di vigenza del presente PIAO.

3.2.3 Programma di sviluppo del lavoro agile

FINALITÀ DEL LAVORO AGILE NEL DSU TOSCANA

Il lavoro agile in ARDSU persegue le seguenti finalità:

- favorire, attraverso lo sviluppo della cultura gestionale orientata al risultato e l'utilizzo crescente delle competenze digitali e delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione che il lavoro agile implica, **l'incremento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa**, in primo

luogo quella rivolta direttamente al cittadino-cliente;

- agevolare la conciliazione vita-lavoro (work-life balance) di tutti i dipendenti che lo svolgono;
- promuovere una nuova visione dell'organizzazione del lavoro volta a stimolare l'autonomia, la responsabilità e la motivazione dei lavoratori, in un'ottica di incremento della produttività e del benessere organizzativo, nonché la fiducia, la delega e la capacità di gestione del tempo in rapporto agli obiettivi specifici dell'attività lavorativa nei responsabili e nelle figure quadro;
- consolidare, inoltre, le competenze manageriali nell'organizzazione del lavoro per obiettivi svolto dai collaboratori e nella concomitante valutazione step-by-step di tali obiettivi;
- favorire la mobilità sostenibile tramite riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi, percorrenza e inquinamento;
- consolidare risparmi dei costi "generalisti e amministrativi" (es. costi per utilizzo sedi).

3.2.4 Definizione della attività remotizzabili

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

- sia possibile svolgere le attività lavorative assegnate senza la necessità di presenza fisica negli abituali locali di lavoro dell'Azienda;
- sia possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee e connessioni alla rete aziendale se necessari allo svolgimento della prestazione lavorativa, al di fuori dei locali di lavoro dell'Azienda;
- le comunicazioni con i responsabili e i colleghi possano aver luogo con la medesima efficacia e livello di soddisfazione anche mediante strumenti telefonici e telematici;
- le comunicazioni con gli utenti non siano necessarie o possano aver luogo con la medesima efficacia e livello di soddisfazione anche mediante strumenti telefonici e telematici;
- sia possibile monitorare la prestazione lavorativa e verificare e valutare i risultati raggiunti o conseguiti;
- l'attività lavorativa sia coerente con le esigenze organizzative e funzionali della struttura lavorativa di appartenenza del dipendente-lavoratore agile;
- il dipendente-lavoratore agile possa godere di autonomia operativa, nell'ambito delle direttive ricevute dal Dirigente e/o Coordinatore, abbia la possibilità di organizzare da sé, in modo responsabile, l'esecuzione della prestazione lavorativa, abbia sufficienti competenze informatiche e tecnologiche, se ritenute necessarie per lo svolgimento dell'attività lavorativa assegnata.

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

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

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

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

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

<i>SERVIZIO</i>	<i>Area</i>	<i>FIRENZE</i>	<i>PISA</i>	<i>SIENA</i>
PERFORMANCE AZIENDALE - SUPPORTO AL RESPONSABILE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	Operatori Esperti	-	-	-
	Istruttori	1	-	-
	Funzionari e E.Q.	2	-	-
QUALITÀ E SICUREZZA RSPP	Operatori Esperti	-	1	-
	Istruttori	-	-	-
	Funzionari e E.Q.	-	1	-
SUPPORTO OPERATIVO AL CONTROLLO DI GESTIONE - BUDGET COACHING	Operatori Esperti	-	-	-
	Istruttori	-	-	-
	Funzionari e E.Q.	1	-	-
SVILUPPO PROGETTI, PROTOCOLLO, AMMINISTRAZIONE DIGITALE, PRIVACY, URP - COMUNICAZIONE AZIENDALE	Operatori Esperti	1	1	1
	Istruttori	1	-	2
	Funzionari e E.Q.	2	4	1
CONTROLLO STRATEGICO E DI GESTIONE - RAGIONERIA - BILANCIO	Operatori Esperti	-	-	-
	Istruttori	1	1	-
	Funzionari e E.Q.	3	1	-
APPROVVIGIONAMENTI, CONTRATTI E PATRIMONIO	Operatori Esperti	-	-	-
	Istruttori	-	1	-
	Funzionari e E.Q.	5	2	-

SERVIZIO	Area	FIRENZE	PISA	SIENA
GESTIONE ECONOMICA DEL PERSONALE	Operatori Esperti	-	-	-
	Istruttori	-	-	1
	Funzionari e E.Q.	1	-	1
GESTIONE RISORSE UMANE	Operatori Esperti	-	-	1
	Istruttori	1	1	-
	Funzionari e E.Q.	1	-	2
GESTIONE INTERVENTI FSE E ACCERTAMENTI	Operatori Esperti	-	-	-
	Istruttori	-	1	1
	Funzionari e E.Q.	2	2	-
BENEFICI E INTERVENTI MONETARI	Operatori Esperti	-	1	-
	Istruttori	1	1	2
	Funzionari e E.Q.	3	2	-
RESIDENZE	Operatori Esperti	2	1	1
	Istruttori	2	2	1
	Funzionari e E.Q.	2	2	1
RISTORAZIONE	Operatori Esperti	2	4	1
	Istruttori	2	2	2
	Funzionari e E.Q.	6	4	1
MANUTENZIONI	Operatori Esperti	1	-	-
	Istruttori	1	2	1
	Funzionari e E.Q.	2	1	-
GESTIONE AMMINISTRATIVA DELL'AREA TECNICA	Operatori Esperti	-	-	-
	Istruttori	-	-	-
	Funzionari e E.Q.	-	-	1
TECNICO E PROGETTAZIONE NUOVE OPERE	Operatori Esperti	-	-	-
	Istruttori	1	-	-
	Funzionari e E.Q.	1	-	1
TECNOLOGIE INFORMATICHE	Operatori Esperti	-	1	-
	Istruttori	2	2	-
	Funzionari e E.Q.	-	-	2
RENDICONTAZIONE FSE/ FONDI DI FINANZIAMENTO NAZIONALE	Operatori Esperti	-	-	-
	Istruttori	-	-	-
	Funzionari e E.Q.	-	-	1

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

3.2.6 I soggetti coinvolti

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

interessati.

Dirigenti: i dirigenti rivestono un ruolo fondamentale nel cambiamento organizzativo finalizzato al raggiungimento di una cultura manageriale condivisa basata sulla centralità della persona, sulla fiducia, il senso di appartenenza, l'autonomia, la responsabilizzazione e la flessibilità. Il dirigente ha il compito di operare una mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile, individuando le attività “*smartabili*” all'interno della propria struttura. Individua il personale da coinvolgere nei progetti di lavoro agile sulla base della telelavorabilità dell'attività lavorativa, la condotta complessiva dei dipendenti, garantendo l'assenza di qualsiasi discriminazione. Compito primario del dirigente è quello di trasferire ai suoi dipendenti dei modelli di organizzazione basati sull'orientamento al risultato; il dirigente definisce con il dipendente gli obiettivi assegnati in lavoro agile e monitora il raggiungimento degli stessi attraverso feedback regolari e costanti.

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

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

3.2.7 Definizione degli obiettivi

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

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

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

Naturalmente, gli indicatori di processo quali, ad esempio, l'efficacia quantitativa, produttiva o temporale si adattano meglio alla misurazione di attività continuative, routinarie, e standardizzabili dove è individuabile un output concreto e oggettivo (n. fatture pagamenti liquidati, tempo di risposta a un bando di gara etc). Per le prestazioni discontinue e non routinarie, tipiche delle attività progettuali, si potrà prendere in considerazione la qualità complessiva dell'attività, i report

intermedi di avanzamento etc. In riferimento ai comportamenti attesi dal dipendente in lavoro agile si utilizzeranno indicatori di relazione per misurare la qualità delle interazioni tra il lavoratore, il dirigente e i colleghi o anche con persone esterne.

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

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

3.2.8 Criteri di priorità

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

3.2.9 I percorsi formativi

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

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

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

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

3.2.10 Sintesi dei fattori abilitanti e obiettivi di sviluppo

DIMENSION I	Obiettivi	Indicatori	Stato 2022 baseline	Fase di avvio 2023	Fase di sviluppo intermedio 2024	Fase di sviluppo avanzato 2025/2028
	SALUTE ORGANIZZATIVA					
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	Adeguare l'organizzazione dell'Ente rispetto all'introduzione del lavoro agile	Presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile (Sì/No)	No	SI	SI	2025: SI
		Presenza di linee guida per il lavoro agile a regime (Sì/No)	No	SI	SI	2025: SI
		Presenza di un Disciplinare per il lavoro agile a regime (Sì/No)	No	SI	SI	2025: SI
		Presenza del monitoraggio centralizzato del lavoro agile (Sì/No)	No	SI	SI	2025: SI
		Attivazione di nuovi spazi di co-working (Sì/No)	No	SI	SI	Non risulta la necessità di ulteriori spazi da attivare
		Modalità di programmazione delle attività individuali per obiettivi	SI	100%	100%	2025: 100%

	SALUTE PROFESSIONALE					
	Competenze direzionali:					
	Obiettivi	Indicatori	Stato 2022 baseline	Fase di avvio 2023	Fase di sviluppo intermedio 2024	Fase di sviluppo avanzato 2025/2028
	Adeguare le competenze direzionali rispetto all'introduzione del lavoro agile	% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile	0%	100% (fermo restando l'aggiornamento negli anni 2026,2027,2028)		
	Competenze organizzative:					
	Adeguare le competenze organizzative rispetto all'introduzione del lavoro agile	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile	0%	96,83%	(previsto aggiornamento nel 2025)	Ipotesi: 100% nella fase di sviluppo avanzato
	Competenze digitali:					
	Adeguare le competenze digitali rispetto all'introduzione del lavoro agile	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali	0%	87,30%	51,43%	Ipotesi: 100% nella fase di sviluppo avanzato
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA					
	Monitorare il livello di costi/investimenti connessi all'introduzione del lavoro agile	Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	0	€ 1.290,00	€ 1.600,00	Tale tipologia di corso è ricompreso nella Piattaforma Syllabus)
		Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	€ 59.357,25+IVA	I principali acquisti sono stati effettuati nell'anno 2022		2025: € 16.792,85
		Investimenti in digitalizzazione di servizi/processi	0	€ 0	€ 11.731,00	2025: €3.000,00

	SALUTE DIGITALE					
	Obiettivi	Indicatori	Stato 2022 baseline	Fase di avvio 2023	Fase di sviluppo intermedio 2024	Fase di sviluppo avanzato 2025/2028
	Monitorare il livello di digitalizzazione connesso all'introduzione del lavoro agile	N. dispositivi forniti ai dipendenti in lavoro agile / dipendenti in lavoro agile con dotazione da fornire	-	100%	100%	2025: 100%
		Sistema VPN (Si/No)	SI	SI	SI	SI
		Introduzione di nuove funzionalità per gli strumenti di comunicazione (Si/No)	SI	SI	SI	SI
		Adeguamento dei sistemi di protezione dei dati all'evoluzione dei sistemi (Si/No)	SI	SI	SI	SI
		Percentuale applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%
		Percentuale banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%
		Aumento dello spazio di archiviazione in cloud	SI	NON NECESSARIO	NON NECESSARIO	NON NECESSARIO
IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	INDICATORI QUANTITATIVI					
	Monitorare l'andamento del lavoro agile in termini quantitativi	% Giornate lavoro agile (rispetto al personale smartabile)	-	18,45%	16,03%	14,10%
	INDICATORI QUALITATIVI					
	Monitorare l'andamento del lavoro agile in termini qualitativi	Grado di soddisfazione del lavoro agile (in base al voto espresso da 0 a 10)	-	-	9,508	8,31

3.2.11 La valutazione delle prestazioni in lavoro agile

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

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

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

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

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

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

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

3.2.12 La valutazione della sostenibilità del lavoro agile

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

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

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

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

3.2.13 Lavoro da remoto con vincolo di tempo

Oltre al lavoro "agile", l'Azienda ha avviato il "lavoro da remoto con vincolo di tempo" (d'ora innanzi, anche solo "lavoro da remoto"), quale forma di organizzazione della prestazione lavorativa del personale. L'Azienda consentirà l'attivazione del lavoro da remoto in favore dei dipendenti in

servizio assegnati alle attività “remotizzabili” di cui al paragrafo 3.2.4.

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

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

3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale

3.3.1 Riferimenti normativi

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

Con Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 30 ottobre 2025, pubblicato in data 17 dicembre 2025, sono state approvate le “Linee guida sul Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)” e i relativi Manuali operativi rivolti a “Ministeri e altre pubbliche amministrazioni centrali”, “Regioni”, “Province” “Città metropolitane e Comuni”. I manuali hanno l’obiettivo di fornire alle Pubbliche Amministrazioni in modo non prescrittivo e nel rispetto della loro autonomia politica, strategica e gestionale, un supporto metodologico orientativo per predisporre gradualmente un documento programmatico utile e di qualità. Linee guida e Manuale operativo di interesse saranno oggetto di puntuale valutazione ai fini di un successivo e progressivo adeguamento del documento programmatico aziendale alle relative indicazioni metodologiche.

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

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

tipologia di personale deve essere data evidenza anche del rispetto del limite previsto dall'Art. 9 c. 28 del D.L. n. 78 del 2010;

8. l'indicazione delle risorse provenienti da "altri soggetti" (UE, Stato, altri soggetti pubblici o privati) e destinate al finanziamento delle assunzioni a tempo determinato.

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

3.3.2 Metodologia

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

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

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

- 1) Definizione delle risorse finanziarie:

- a. Verifica vincoli finanziari:

- i. Spesa media 2011/2013 – Art.1 c. 557 e 557-quater L. 296/2006;
 - ii. Spesa sostenuta 2016 – Agg DEFR 2026–delibera GRT n. 89 del 18.12.2025;

- b. Verifica inesistenza di eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali o finanziarie, ai sensi dell'Art. 33 del D.lgs. n. 165/2001;
 - c. Verifica rispetto turn over come da Art. 3 c. 5 del D.L. 90/2014;
 - d. Verifica non applicabilità dell'Art. 33 del D.L. n. 34 del 30.04.2019, convertito con L. n. 58 del 28.06.2019.

- 2) Rilevazione dei fabbisogni di personale e distribuzione capacità assunzionale:

- a. Rilevazione dei fabbisogni di risorse umane da parte dei dirigenti per ogni area e servizio in relazione alle esigenze funzionali o finanziarie;
 - b. Rilevazione delle cessazioni effettive per ogni area e servizio nel triennio di riferimento;
 - c. Rilevazione degli ingressi prospettici certi già noti per ogni area e servizio nel triennio di riferimento;
 - d. Analisi dati quantitativi e qualitativi e ponderazione con rilevanza strategica e dimensionale dei servizi;
 - e. Distribuzione della capacità assunzionale.

- 3) Definizione fabbisogno di personale dell'Azienda.

- a. Raccordo tra il fabbisogno espresso con la capacità assunzionale;
 - b. Indirizzi dell'organo di direzione politica e valutazioni della Direzione;
 - c. Indicazioni e/o valutazioni emerse in seno al Comitato di Direzione.

3.3.3 Stato attuale del personale e capacità assunzionali

La tabella 1 mostra la consistenza del personale in servizio al 31 dicembre 2025 con indicazione del relativo inquadramento professionale, come da CCNL 2019-2021 Funzioni Locali del 16.11.2022. Alla stessa data l'Azienda non presenta situazioni di personale in assegnazione temporanea, ai sensi dell'art. 42-bis del D.lgs. 151/2001, né di personale comandato sia in entrata che in uscita.

Per quanto attiene l'obbligo di effettuare la ricognizione delle eventuali eccedenze di personale, ai sensi dell'art. 33 c. 2 del D.lgs. 165/2001, l'Azienda, in relazione alle esigenze funzionali o finanziarie, non presenta personale in esubero o sovrannumero alla data del 31.12.2025.

PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO IN SERVIZIO AL 31.12.2025	
AREA PROFESSIONALE	N. dipendenti
DIRIGENTI	3
FUNZIONARI ED EQ	68
ISTRUTTORI	65
OPERATORI ESPERTI	167
TOTALE	303

Tabella 1 – personale in servizio al 31.12.2025

La Tabella 2 riporta il fabbisogno di personale come da PIAO 2025-2027 approvato con deliberazione n. 2/25 e successivamente modificato con Deliberazione n. 48/25 del 21 ottobre 2025, tenendo in considerazione le cessazioni certe ed ipotizzate e le assunzioni programmate, al netto dei posti previsti dalla procedura delle cc.dd. progressioni verticali in deroga, bandita nel corso del 2025 e riservata al personale aziendale (per tale procedura i posti individuati riguardano n. 10 unità per il passaggio dall'Area degli Istruttori a quella del Funzionari ed EQ e n. 11 unità per il passaggio dall'Area degli Operatori Esperti a quella degli Istruttori).

AREA PROFESSIONALE	PERSONALE PREVISTO DA PIAO 2025-2027
DIRIGENTI	3
FUNZIONARI ED EQ	78
ISTRUTTORI	74
OPERATORI ESPERTI	176
TOTALE	331

Tabella 2 – Personale previsto da PIAO 25/27

Come indicato nel PIAO 2025-2027, approvato con le sopracitate Deliberazioni n.2/25 e n. 48/25, il valore finanziario del personale previsto al 31.12.2025 è pari a € 12.554.987,82 al netto del costo ipotizzato per le categorie protette (pari a € 641.054,20) ed il costo per i rinnovi contrattuali rispetto all'anno 2016 (pari a € 765.110,29).

Si precisa che il d.lgs. 75/2017 e le linee di indirizzo di cui all'art. 6 ter adottate con DM 8 maggio 2018 hanno previsto il superamento del tradizionale concetto di dotazione organica, quale contenitore rigido da cui partire per definire il PTFP, a favore di un Piano che viene a rappresentarsi come nuovo strumento modulabile e flessibile realizzato a individuare le effettive esigenze di reclutamento necessarie per gli uffici. Secondo tali linee guida, infatti, la dotazione organica si

risolve per le amministrazioni in un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile che non può essere valicata dal PTFP, in relazione ai tetti e ai limiti di spesa per il personale consentiti dalle normative vigenti.

Ai sensi dell'art. 6 del D.lgs. 165/2001 s.m.i, il PTFP deve indicare le risorse finanziarie destinate all'attuazione dello stesso, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.

Risultano, dunque, per l'Azienda due gli elementi da considerare nella determinazione del fabbisogno di personale:

1. il rispetto delle risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano:

- Vincoli nazionali: tetto di cui ai commi 557 e seguenti dell'articolo 1 L. 296/2006 (media del costo di personale per il triennio 2011-2013);
- Vincoli regionali: dettati nei Documenti di Programmazione economica Finanziaria della Regione Toscana (DEFR), ovvero il tetto del costo di personale sostenuto nell'esercizio 2016, riclassificato ai sensi della Circolare MEF n. 9/2006;

2. il rispetto delle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente:

- Articolo 3, comma 5, terzo e quinto periodo del D.L. 90/2014 convertito con Legge 114/2014.

Non trova applicazione, invece, per l'Azienda la disciplina dell'art. 33 del D.L. 30/4/2019, n. 34 convertito, con modificazioni, con la Legge 28 giugno 2019, n. 58 e s.m.i., ed il relativo D.M. 3 novembre 2019 di attuazione.

Per l'anno 2026, pertanto, oltre al limite di cui all'Art. 1 c. 557-quater della L. n. 296/2006, l'Azienda, in qualità di ente dipendente della Regione Toscana, è tenuta altresì al rispetto del limite della spesa di personale sostenuta nel 2016, come ulteriore misura di contenimento della spesa prevista dalla nota di aggiornamento al DEFR 2026 (delibera GRT n. 89 del 18.12.2025) al fine di garantire il concorso degli enti strumentali alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica.

In merito ai limiti spesa di cui alla D.G.R.T. n. 341 del 2021, pari rispettivamente a **€ 13.431.476,44** per il limite al 2016 e **€ 14.716.144,37** per il limite del triennio 2011-2013, si precisa che con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 5/24 del 26/03/2024 *"PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2024-2026: APPROVAZIONE"* i medesimi sono stati ricalcolati in quanto:

a) Con riferimento al limite del triennio 2011-2013:

- per l'anno 2013 sono stati detratti dagli accantonamenti Comparto e Dirigenza euro 20.807,68 riferiti ad arretrati contrattuali rilevati al 31/12/2013, che non dovevano rientrare nel calcolo;
- per gli anni 2011 e 2012, secondo le modalità di calcolo previste articolo 1, comma 557-quater, della legge 296/2006, è stato detratto dal costo del personale, il costo complessivo degli oneri sociali riferito al pagamento degli arretrati per rinnovi contrattuali, che nei Bilanci 2011 e 2012 erano stati erroneamente imputati alla voce B9) Costo del personale.

b) Con riferimento al limite al 2016, si è detratto il costo per contributi studenti part-time, in quanto si è ritenuto che lo stesso non sia assimilabile a costo del personale. Tale tipologia di costo, comunque, non è stata più valorizzata dall'esercizio 2020, in quanto l'Azienda non vi ha più fatto ricorso.

Nelle tabelle 3 e 4 si riportano gli scostamenti per entrambi i limiti di spesa rispetto alla D.G.R.T. 341/21:

MEDIA DEL TRIENNIO 2011-2013				
ESPOSTO NELLA DGR 341-2021				
	2011	2012	2013	Media Triennio 2011-2013
B9) Costo del personale	13.445.672,03 €	12.471.039,48 €	12.356.368,95 €	12.757.693,16 €
Accantonamento comparto e dirigenza	1.557.394,36 €	1.621.415,63 €	1.593.664,40 €	1.590.824,80 €
Irap	340.222,28 €	356.149,36 €	343.074,66 €	346.482,10 €
	15.343.288,67 €	14.448.604,47 €	14.293.108,01 €	14.695.000,06 €
Studenti Part-Time	21.179,34 €	24.039,61 €	18.214,00 €	21.144,32 €
				14.716.144,37 €
Esposto dall'Azienda Deliberazione n. 5/2024				
	2011	2012	2013	Media Triennio 2011-2013
B9) Costo del personale	13.445.672,03 €	12.471.039,48 €	12.356.368,95 €	12.757.693,16 €
Accantonamento comparto e dirigenza	1.557.394,36 €	1.621.415,63 €	1.572.856,72 €	1.583.889,23 €
Irap	340.222,28 €	356.149,36 €	343.074,66 €	346.482,10 €
	15.343.288,67 €	14.448.604,47 €	14.272.300,33 €	14.688.064,49 €
di cui accantonamenti per incrementi contrattuali 2011-2012	- 183.031,19 €	- 57.984,96 €		- 80.338,72 €
di cui accantonamenti per oneri su incrementi contrattuali 2011-2012	- 52.934,98 €	- 16.163,35 €		- 23.032,78 €
				14.584.693,00 €
STUDENTI PART TIME	21.179,34 €	24.039,61 €	18.214,00 €	21.144,32 €
TOTALE				14.605.837,31 €

Tabella 3 – scostamento riferito al limite triennio 2011-2013

* Per l'anno 2013 sono stati detratti dagli accantonamenti Comparto e Dirigenza euro 20.807,68 riferiti ad accantonamenti per arretrati contrattuali rilevati al 31/12/2013, che non dovevano rientrare nel calcolo.

** Per gli anni 2011 e 2012 secondo le modalità di calcolo previste articolo 1, comma 557-quater, della legge 296/2006, è stato detratto dal costo del personale, il costo comprensivo degli oneri sociali riferito al pagamento degli arretrati per rinnovi contrattuali, che nei Bilanci 2011 e 2012 erano stati imputati erroneamente alla voce B9) Costo del personale.

RICOSTRUZIONE COSTO DEL PERSONALE DGR 341-2021	
	Consuntivo 2016
Costo del personale (B.9)	€ 11.600.039,51
SALARI E STIPENDI	€ 8.964.084,27
ONERI SOCIALI	€ 2.618.423,46
TFR E TRATTAMENTO QUIESCENZA	€ 2.249,94
ALTRI COSTI PER IL PERSONALE (LSU-VISITE FISCALI-TIROCINI-B.P.)	€ 15.281,84
Irap istituzionale	€ 313.178,74
Acc.to produttività e incr. contrattuali (B.13)	€ 1.485.713,19
Totale	€ 13.398.931,44
STUDENTI PART-TIME BILANCIO 2016	
CONTRIBUTI STUDENTI PART TIME -I-	€ 19.757,50
CONTRIBUTI STUDENTI PART TIME -C-	€ 12.787,50
Totale	€ 13.431.476,44
COSTO DEL PERSONALE come calcolato delibera PIAO 2024	
	Consuntivo 2016
Costo del personale (B.9)	€ 11.600.039,51
SALARI E STIPENDI	€ 8.964.084,27
ONERI SOCIALI	€ 2.618.423,46
TFR E TRATTAMENTO QUIESCENZA	€ 2.249,94
ALTRI COSTI PER IL PERSONALE (LSU-VISITE FISCALI-TIROCINI-B.P.)	€ 15.281,84
Irap istituzionale	€ 313.178,74
Acc.to produttività e incr.contrattuali (B.13)	€ 1.485.713,19
Totale	€ 13.398.931,44

Tabella 4 – scostamento rispetto al limite del 2016

La sopra citata deliberazione n. 5/24 relativa all'approvazione del PIAO 2024 è stata trasmessa alla Regione Toscana in data 4.4.2024 (prot. 0005251/24).

Capacità assunzionale

L'art. 6 del D.lgs. 165/01 fa riferimento al rispetto delle "facoltà assunzionali previste a legislazione vigente". In relazione a tale parametro si riportano di seguito le seguenti disposizioni nazionali, relative al cosiddetto "turn over":

- l'articolo 3, comma 5, terzo periodo, del D.L. 90/2014 convertito con Legge 114/2014 prevede la facoltà di procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato, a decorrere dall'anno 2019, nella misura del 100% della spesa relativa al personale cessato nell'anno precedente;
- l'articolo 3, comma 5, quinto periodo, del DL 90/2014 e s.m.i. stabilisce che a decorrere dall'anno 2014 è consentito il cumulo delle risorse destinate alle assunzioni per un arco temporale non superiore a cinque anni, nel rispetto della programmazione del fabbisogno e di quella finanziaria e contabile; è inoltre consentito l'utilizzo dei residui ancora disponibili delle quote percentuali delle facoltà assunzionali riferite al quinquennio precedente;

L'Azienda è dunque chiamata ad effettuare la ricognizione della propria capacità assunzionale nel rispetto della normativa nazionale sopra indicata e dalle indicazioni previste dal legislatore, considerando:

- il turn over al 100% della spesa per cessazioni nell'anno precedente;
- i resti assunzionali del quinquennio precedente.

Nello specifico, nel corso del 2025 si sono verificate complessivamente, tra le varie aree professionali, n. 20 cessazioni di personale valorizzate in termini quantitativi e di costo come indicato in tabella:

Area	Cessazioni anno 2025	Costo ai fini della capacità assunzionale
Dirigenti	0	0
Funzionari ed EQ	1	25.146,71 €
Istruttori	5	115.878,05 €
Operatori Esperti	14	282.693,064 €
Totale	20	423.717,82 €

Tabella 5 – cessazioni 2025

In relazione ai resti assunzionali del quinquennio precedente, alla data del 31.12.2025, l'Azienda presenta ancora dei residui disponibili e non utilizzati, pari a 70.153,99 € come indicato nella seguente tabella:

TABELLA RESTI E CAPACITÀ ASSUNZIONALE		
	IMPORTI E RESTI	RESTI PROGRESSIVI
Capacità assunzionale personale cessato 2020	262.792,04 €	
Capacità assunzionale personale assunto 2021	20.652,45 €	
Capacità assunzionale residua 2021	242.139,59 €	242.139,59 €
Capacità assunzionale personale cessato 2021	317.197,09 €	
Capacità assunzionale personale assunto 2022	159.708,28 €	
Capacità assunzionale residua 2022	157.488,81 €	399.628,40 €
Capacità assunzionale personale cessato 2022	277.357,33 €	
Capacità assunzionale personale assunto 2023	205.005,51 €	
Capacità assunzionale residua 2023	72.351,82 €	471.980,22 €
Capacità assunzionale personale cessato 2023	257.989,59 €	
Capacità assunzionale personale assunto 2024	624.556,76 €	
Capacità assunzionale residua 2024	-366.567,17 €	105.413,05 €
Capacità assunzionale personale cessato 2024	163.852,61 €	
Capacità assunzionale personale assunto 2025	199.111,67 €	
Capacità assunzionale residua 2025	-35.259,06 €	70.153,99 €
TOTALE CAPACITÀ ASSUNZIONALE AL 31.12.2025 con resti assunzionali 5 anni precedenti		70.153,99 €
Capacità assunzionale cessazioni 2025	423.717,82 €	
Capacità assunzionale previsione assunzioni 2026	466.565,53 €	27.306,28 €
Capacità assunzionale previsione cessazioni 2026	268.733,98 €	
Capacità assunzionale previsione assunzioni 2027	75.440,14 €	220.600,12 €
Capacità assunzionale previsione cessazioni 2027	153.649,33 €	
Capacità assunzionale previsione assunzioni 2028	0,00 €	374.249,45 €
Capacità assunzionale previsione cessazioni 2028	131.903,71 €	

Tabella 6 – resti assunzionali ultimo quinquennio

Come indicato, nel corso del 2025, l'Azienda ha registrato 20 cessazioni di unità di personale, mentre per il triennio 2026-2028 le uscite che possono considerarsi certe, in quanto previste da disposizioni di legge, risultano pari a 25 unità, come indicato nella tabella che segue:

CESSAZIONI 2025 E TRIENNIO 2026-2027-2028			
ANNO 2025			
N.	AREA PROFESSIONALE	NOTE	VALORE CESSAZIONE CAPACITÀ ASSUNZIONALE
1	FUNZIONARIO		25.146,71 €
5	ISTRUTTORE		115.878,05 €
14	OPERATORE ESPERTO	di cui 1 C.P.	282.693,06 €
20*			423.717,82 €
PREVISIONE 2026			
N.	AREA PROFESSIONALE	NOTE	VALORE CESSAZIONE CAPACITÀ ASSUNZIONALE
4	FUNZIONARIO		100.586,85 €
1	ISTRUTTORE		23.175,61 €
7	OPERATORE ESPERTO	di cui 1 ORIG 66,67%	144.971,52 €
12			268.733,98 €
PREVISIONE 2027			
N.	AREA PROFESSIONALE	NOTE	VALORE CESSAZIONE CAPACITÀ ASSUNZIONALE
1	ISTRUTTORE		23.175,61 €
6	OPERATORE ESPERTO		130.473,72 €
7			153.649,33 €
PREVISIONE 2028			
N.	AREA PROFESSIONALE	NOTE	VALORE CESSAZIONE CAPACITÀ ASSUNZIONALE
1	ISTRUTTORE		23.175,61 €
5	OPERATORE ESPERTO		108.728,10 €
6			131.903,71 €
TOTALE TRIENNIO 2026-2027-2028			
25			554.287,02 €

Tabella 7 – cessazioni 26-28

* nel calcolo sono state ricomprese n. 2 cessazioni con ultimo giorno di servizio presso l'Azienda il 31.12.2025, afferenti ad n. 1 unità di personale dell'area degli Istruttori e n. 1 dell'Area degli Operatori Esperti.

3.3.4 Programmazione dei fabbisogni di personale 2026-2028

Per quanto attiene alla programmazione 2026-2028, l'Azienda presenta la necessità di reclutare personale appartenente all'Area dei Funzionari/EQ e Istruttori sia con profilo amministrativo/contabile (per la gestione delle attività istituzionali e/o amministrative in *staffo line*) sia con profilo Tecnico (per la gestione delle attività di rilevante importanza collegate alla manutenzione degli immobili e le attività informatiche e tecnologiche) e la necessità di personale appartenente all'Area "Operatori esperti" e "Istruttori" con profilo tecnico specializzato (per la gestione dei servizi, con particolare riferimento a quelli di ristorazione).

Tenuto conto delle cessazioni dal rapporto di lavoro che hanno interessato e interesseranno il personale aziendale nel prossimo triennio, nonché ai relativi fabbisogni di personale come sopra delineati, è riportata nella seguente tabella la programmazione per il triennio 2026-2028, con la precisazione che l'annualità 2028 al momento non prevede nuove assunzioni in coerenza con quanto previsto nel Budget previsionale 2026-2028.

Qualora fossero disponibili ulteriori risorse, l'Azienda procederà con una nuova rielaborazione degli atti di programmazione, aggiornando le successive revisioni del PIAO.

PROGRAMMAZIONE ANNO 2026								
FUNZIONARIO E E.Q.	Funzionario amministrativo ed economico	1	SERVIZI AGLI STUDENTI	BENEFICI E INTERVENTI MONETARI	1	sede Firenze-Pisa	25.146,71 €	25.146,71 €
	Funzionario tecnico	2	SERVIZI TECNICI E INFORMATICI	MANUTENZIONI	2	sede Firenze-Pisa-Siena	25.146,71 €	50.293,43 €
ISTRUTTORE	Istruttore dei servizi amministrativi ed economici	7	SERVIZI AGLI STUDENTI	BENEFICI E INTERVENTI MONETARI	1	sede Firenze-Pisa	23.175,61 €	162.229,27 €
				RESIDENZE SIENA	1	sede Siena		
				RESIDENZE PISA	1	sede Pisa		
			SERVIZI AMMINISTRATIVI	APPROVVIGIONAMENTI	1	sede Firenze - Pisa		
				GESTIONE RISORSE UMANE	1	sede Firenze - Pisa - Siena		
				INTERVENTI FSE-ACCERTAMENTI	1	sede Firenze - Pisa - Siena		
				STAFF	1	sede Firenze		
	Capo Cuoco	1	SERVIZI AGLI STUDENTI	RISTORAZIONE FIRENZE	1	sede Firenze	23.175,61 €	23.175,61 €
	Istruttore dei servizi informativi - telematici	2 (di cui n. 1 quota Disabili)	SERVIZI TECNICI E INFORMATICI	TECNOLOGIE INFORMATICHE	2	sede Firenze - Pisa - Siena	23.175,61 €	23.175,61 €
OPERATORE ESPERTO	Addetto alla cucina, alla distribuzione e magazzino	4 (di cui n. 2 quota disabili)	SERVIZI AGLI STUDENTI	RISTORAZIONE FIRENZE	4	sede Firenze	21.745,62 €	43.491,24 €
TOTALE PROGRAMMA 2026					17			327.511,87 €
PROGRAMMAZIONE ANNO 2027								
AREA PROFESSIONALE	PROFILO	QUANTITA' (per profilo)	AREA	SERVIZIO	QUANTITA' (per servizio)	note	COSTO UNITÀ	COSTO PROGRAMMA CAPACITA' ASSUNZIONALE
FUNZIONARIO E E.Q.	Funzionario amministrativo ed economico	1	SERVIZI AGLI STUDENTI	RESIDENZE FIRENZE	1	sede Firenze	25.146,71 €	25.146,71 €
	Funzionario Informatico	2	SERVIZI TECNICI E INFORMATICI	TECNOLOGIE INFORMATICHE	2	sede Firenze-Pisa-Siena	25.146,71 €	50.293,43 €
TOTALE PROGRAMMA 2027					3			75.440,14 €
TOTALE PROGRAMMA 2026-2027					20			402.952,00 €

Tabella 8 – programmazione 26-28

In merito alla precedente programmazione 2025-2027, si precisa che è prevista l'entrata in servizio (nei primo trimestre 2026) di n. 6 unità di personale afferente all'Area Istruttori con profilo professionale "Istruttore dei servizi amministrativi ed economici", da assegnare ai vari servizi aziendali, in conseguenza del concorso pubblico bandito nel corso del 2025, la cui procedura è terminata nel mese di dicembre, come da tabella che segue:

ASSUNZIONI IN CORSO ANNO 2026 DA PROGRAMMAZIONE ANNO 2025							
AREA PROFESSIONALE	PROFILO	QUANTITA' (per profilo)	AREA	SERVIZIO	QUANTITA' (per servizio)	COSTO UNITÀ	COSTO PROGRAMMA CAPACITA' ASSUNZIONALE
ISTRUTTORI	Istruttore dei servizi amministrativi ed economici	6	STAFF/SERVIZI AMMINISTRATIVI	SVILUPPO PROGETTI, PROTOCOLLO, AMMINISTRAZIONE DIGITALE, PRIVACY, URP - COMUNICAZIONE AZIENDALE	2	23.175,61 €	139.053,66 €
			SERVIZI AMMINISTRATIVI	GESTIONE RISORSE UMANE	1	23.175,61 €	
			STAFF/SERVIZI AMMINISTRATIVI	RAGIONERIA-BILANCIO	1	23.175,61 €	
			SERVIZI AGLI STUDENTI	BENEFICI E INTERVENTI MONETARI	1	23.175,61 €	
			STAFF	PERFORMANCE AZIENDALE - SUPPORTO AL RESPONSABILE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	1	23.175,61 €	
TOTALE ANNO 2026 DA PROGRAMMAZIONE 2025					6		139.053,66 €

Tabella 9 – assunzioni previste nel 2026 da programmazione 2025

Sempre nel corso del 2026 è previsto il perfezionamento della procedura indetta e conclusa nel 2025 per la progressione tra le aree professionali in deroga, ai sensi dell'art. 13 commi 6 e 8 del CCNL del 16.11.22, per il passaggio di n. 11 unità di personale dall'area degli Operatori Esperti a quella degli Istruttori e n. 10 unità dall'Area degli Istruttori a quella dei Funzionari ed EQ.

In tema di quote d'obbligo, ai sensi della Legge 68/1999, l'Azienda prevede di inserire in organico n. 3 unità di personale appartenenti alla quota disabili al fine di rispettare il limite previsto dalla normativa di settore. Il reclutamento, come da programmazione 2026, riguarderà numero 1 unità di personale appartenente all'area professionale degli Istruttori e n. 2 unità per l'area degli Operatori Esperti.

Tipologia ex L. 68/1999	Area	Numero Unità	Costo Tabellare
Soggetti con disabilità	Istruttore	1	23.175,61 €
	Operatore Esperto	2	43.491,24 €
	Totale	3	66.666,85 €

Tabella 10 – quote d'obbligo

Il fabbisogno triennale di personale sarà soddisfatto in generale tramite l'indizione di procedure concorsuali, ovvero mediante lo scorrimento di graduatorie concorsuali vigenti detenute dell'Azienda (in ragione del principio di economicità delle procedure) e di graduatorie concorsuali di altre pubbliche amministrazioni per profili professionali equivalenti o assimilabili ovvero attraverso l'istituto della mobilità volontaria (in coerenza con il rispetto dei limiti stabiliti dalle normative vigenti). Con specifico e successivo provvedimento direttoriale verranno esplicitate le modalità di reclutamento ritenute più opportune ed efficaci in relazione al presente piano di fabbisogni 2026-2028, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa di riferimento.

In ragione della valenza autorizzatoria, esclusivamente per l'anno 2026, del presente piano di programmazione triennale, i fabbisogni per l'annualità successive, potranno essere confermati e/o modificati in sede di programmazione dei futuri piani di riferimento tenuto conto delle risorse finanziarie spendibili.

Come riportato nelle tabelle precedenti, la programmazione complessiva per il triennio 2026-2028 prevede il reclutamento di n. 26 unità, le cui risorse destinate all'attuazione del Piano ammontano a 542.005,66 € (al netto di oneri sociali e Irap), a cui aggiungere 66.666,85 € (al netto di oneri sociali e Irap) per il reclutamento delle categorie protette il cui costo non risulta impattante sui limiti della capacità assunzionale.

Per l'annualità 2026 il costo complessivo previsto afferente la capacità assunzionale risulta pari a 466.565,53 € (al netto di oneri sociali e Irap), coperto in parte dal turn over delle cessazioni registrate nell'anno 2025, pari a 423.717,82 €, e per la parte residuale dai resti assunzionali del quinquennio precedente pari a 42.847,71 €.

Tipologie di lavoro flessibile

Relativamente al vincolo di spesa di cui all'art. 9 c. 28 del D.L. n. 78/2010, l'Azienda presenta come valore di riferimento la soglia di € 489.413,75 per l'utilizzo di unità di personale a tempo determinato o con altre tipologie di lavoro flessibile.

Nel corso del triennio 2026-2028 non è in programmazione il ricorso ad alcuna tipologia di lavoro flessibile né ad assunzioni di personale a tempo determinato.

Risorse provenienti da "altri soggetti" (UE, Stato, altri soggetti pubblici o privati) e destinate al finanziamento delle assunzioni a tempo.

Al momento l'Azienda non ha in programma l'assunzione di unità di personale a tempo con risorse provenienti da "altri soggetti" come UE, Stato ecc.

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

La consistenza della dotazione organica, prevista per il triennio 2026-2028, rimodulata in base ai fabbisogni del presente piano, è illustrata nella seguente tabella:

ASSUNZIONI E CESSAZIONI 2026-2028									
PERSONALE AL 31/12/2025: 303	PREVISIONE 2026			PREVISIONE 2027			PREVISIONE 2028		
	CESSAZIONI 2026	ASSUNZIONI 2026	ORGANICO 2026	CESSAZIONI 2027	ASSUNZIONI 2027	ORGANICO 2027	CESSAZIONI 2028	ASSUNZIONI 2028	ORGANICO 2028
	14	23	312	7	3	308	6	0	302

Tabella 11 – Assunzioni e cessazioni 26-28

Il numero delle assunzioni e delle cessazioni non tiene in considerazione i posti previsti dalla procedura delle cc.dd. progressioni verticali in deroga, bandita nel corso del 2025 e riservata al personale aziendale (per tale procedura i posti individuati riguardano n. 10 unità per il passaggio dall'Area degli Istruttori a quella del Funzionari ed EQ e n. 11 unità per il passaggio dall'Area degli Operatori Esperti a quella degli Istruttori) che comunque nel suo complesso non mutano il numero totale dei dipendenti aziendali nel corso del triennio 2026-2028.

Ai fini della verifica del vincolo di spesa compatibile con le disposizioni di cui all'art. 1, comma 557 e seguenti della legge 296/2006 e s.m.i. (media costo del personale per il triennio 2011-2023), nonché in relazione al tetto del costo del personale sostenuto nel 2016, come ulteriore misura di

contenimento della spesa prevista dalla nota di aggiornamento al DEFR 2026 (delibera GRT n. 89 del 18.12.2025), fatte salve le precisazioni di cui al precedente paragrafo 3.3.3 Stato attuale del personale e capacità assunzionali (tabelle 3 e 4), si riporta la tabella 12, riepilogativa del relativo costo del personale stimato per il triennio 2026-2028.

Dai calcoli effettuati e già inseriti nei precedenti PIAO, il secondo vincolo (spesa sostenuta nel 2016) risulta inferiore al primo e pertanto si intende come tetto massimo di spesa per il personale, quantificato quindi in 12.844.237,13 €. Tale costo si intende al netto della spesa per le categorie di cui alla Legge 68/1999 e degli aumenti contrattuali con riferimento ai tabellari vigenti per l'anno 2016.

In virtù dei calcoli ipotizzati viene comunque rispettata la spesa massima di personale sia in relazione alla spesa media del triennio 2011/2013 sia come costo del personale sostenuto nel 2016.

	Costo previsionale 2026 ai fini verifica soglia	Costo previsionale 2027 ai fini verifica soglia	Costo previsionale 2028 ai fini verifica soglia	Media Triennio 2011/2013	Spesa anno 2016
Costo Personale Tabellare	7.328.250,11 €	7.134.956,26 €	6.979.335,83 €	14.605.837,31	13.398.931,44 €
Costo Tabella Raccordo	6.472.677,92 €	6.407.295,56 €	6.337.183,08 €		
Costo Cat. Protette (+30% oneri Sociali)	625.674,15 €	625.674,15 €	625.674,15 €		554.694,31 €
Costo rinnovo contratto su 2016 (+30% oneri sociali)	740.481,24 €	721.803,73 €	704.728,31 €		
TOTALE	12.434.772,64 €	12.194.773,94 €	11.986.116,45 €	14.605.837,31 €	12.844.237,13 €

Tabella 12 – verifica limiti di spesa programmazione 26-28

Nella seguente tabella 13 si dà evidenza dei costi ricompresi nella voce “Costo Tabella di raccordo”:

TABELLA DI RACCORDO			
	2026	2027	2028
Costo eventuale trasf. Part time non originali (incluso oneri sociali)	115.912,77 €	115.912,77 €	115.912,77 €
Indennità di comparto a carico del bilancio	15.828,02 €	15.417,42 €	15.089,46 €
Salario individuale di anzianità (ria issnr e assegni ad personam no riassorbibile, maturato econom	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Previsione di trasformazione da tempo parziale a tempo pieno			
Personale in comando in entrata			
Personale in comando in uscita			
Fondo risorse stabili	2.074.680,38 €	2.074.680,38 €	2.074.680,38 €
Fondo straordinario	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Risparmio buoni pasto inseriti in parte variabile			
art. 79 CCNL Funzioni Locali 16.11.2022 comma 3 (0,22% monte salari 2018)			
Retribuzioni di posizione e risultato degli incaricati di E.Q.	353.750,00 €	353.750,00 €	353.750,00 €
Elemento perequativo			
Fondo accessorio dirigenti	235.764,44 €	235.764,44 €	235.764,44 €
Oneri sociali	3.016.881,89 €	2.958.770,55 €	2.911.986,03 €
compensi al Direttore + oneri sociali	152.060,43 €	157.000,00 €	157.000,00 €
IRAP	370.000,00 €	360.000,00 €	340.000,00 €
Assegno Nucleo familiare			
Servizi ai dipendenti (buoni pasto, etc)	72.000,00 €	72.000,00 €	72.000,00 €
Spese per Trasferte	9.800,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Altri oneri del personale (B.9.e) Altri costi del personale	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Assunzioni a tempo determinato	0,00 €	0,00 €	0,00 €
tirocinanti			
STUDENTI PART TIME			
oneri sociali assunzioni a td			
TOTALE	6.472.677,93 €	6.407.295,56 €	6.340.183,08 €

Tabella 13 – Raccordo

Come si evince dalla tabella 12 il costo del personale ipotizzato per il triennio 2026-2028 risulta rispettare i limiti di spesa indicati nella Deliberazione del CdA n. 5/24 nonché necessariamente quelli (più alti) stabiliti dalla D.G.R.T. 341/21 pari rispettivamente a **13.431.476,44 €** per il limite al 2016 e **14.716.144,37 €** per il limite del triennio 2011-2013.

Resta fermo che la programmazione annuale per l'anno 2026 può subire variazioni a causa di fattori sistemici che comunque non alterano l'equilibrio pluriennale.

3.4 Piano triennale della formazione

3.4.1 Premessa e quadro di riferimento

La valorizzazione del capitale umano costituisce una leva strategica per il miglioramento della qualità dei servizi e la produzione di valore pubblico. La formazione, pertanto, è considerata a tutti gli effetti attività lavorativa e rappresenta, al contempo, un diritto e un dovere per ciascun dipendente.

In coerenza con le indicazioni del Ministro per la Pubblica Amministrazione (c.d. "Direttiva Zangrillo"), il DSU Toscana adotta per il triennio 2026-2028 un sistema di programmazione, autorizzazione e monitoraggio della formazione basato su:

- obbligo minimo annuo di ore formative
- pluralità di canali formativi qualificati (Syllabus, Moodle DSU, SNA, Edvance, Progetto Trio)
- rilevazione strutturata dei fabbisogni
- valutazione ex post dell'efficacia
- rendicontazione periodica in sede di monitoraggio PIAO

I principi sui quali è orientata la formazione aziendale sono:

- **Continuità:** la formazione è continua e non confinata al singolo evento formativo; mira al costante perfezionamento delle competenze.
- **Uguaglianza:** l'offerta trasversale (in particolare digitale e principi/valori) è accessibile a tutto il personale; restano possibili percorsi specialistici per profilo.
- **Partecipazione:** la programmazione si fonda su raccolta fabbisogni e feedback ex post; il personale può proporre iniziative coerenti con i fabbisogni di servizio.
- **Trasparenza:** la programmazione è condivisa con gli attori interni previsti e pubblicata nelle sedi istituzionali (PIAO/Monitoraggio).
- **Adeguatezza:** le iniziative sono valutate rispetto al profilo professionale, ai processi presidiati e agli obiettivi del PIAO.
- **Efficienza:** valutazione preventiva di costi/benefici, impatto organizzativo e sostenibilità del calendario formativo.
- **Flessibilità:** uso integrato di metodologie (aula, online sincrona, e-learning asincrono, blended, laboratori e affiancamento).

3.4.2 Obbligo minimo annuo di formazione

Per l'anno 2026 è previsto un obbligo minimo di 40 ore annue di formazione per il personale, da intendersi quale obiettivo individuale di sviluppo professionale e organizzativo. Per il personale con rapporto di lavoro

a tempo parziale, l'obbligo è riproporzionato in base alla percentuale effettiva della prestazione lavorativa. Formula di calcolo: ore obbligatorie = 40 × percentuale di part-time.

Percentuale prestazione	Ore obbligatorie annue
100%	40
83,33%	33
75%	30
50%	20
(...)	(40 x % prestazione)

Le ore possono essere maturate tramite attività formative sincrone o asincrone, purché autorizzate e tracciate secondo le modalità descritte nel presente documento. Restano fermi gli obblighi di formazione specifica previsti da norme speciali (es. salute e sicurezza).

3.4.3 Fonti e canali formativi

Le principali fonti formative sono le seguenti:

- **Piattaforma “Syllabus” – Dipartimento della Funzione Pubblica**
I percorsi sono organizzati in quattro aree tematiche: transizione amministrativa, transizione ecologica, transizione digitale, principi e valori per la P.A. L'accesso è individuale, previa registrazione e, ove previsto, assessment iniziale.
- **Piattaforma Moodle del DSU Toscana (corsi autoprodotti e repository di materiali)**
Su Moodle saranno caricati corsi e micro-moduli specifici su procedure interne, strumenti applicativi e casi operativi.
- **Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) (catalogo corsi e-learning e sincroni)**
I percorsi SNA possono essere utilizzati per competenze trasversali e specialistiche, compatibilmente con i requisiti di accesso e le finestre di iscrizione.
- **Edvance – Digital Education Hub Higher Education (percorsi digitali e competenze per l'innovazione)**
Percorsi utilizzabili per rafforzare competenze digitali, data literacy e innovazione organizzativa, in coerenza con i fabbisogni di servizio.
- **Progetto Trio (Regione Toscana)**
Percorsi utilizzabili nell'ambito di WLG

Ulteriori opportunità formative (webinar qualificati, iniziative regionali, convenzioni, comunità di pratica) potranno essere attivate qualora coerenti con i fabbisogni e con la programmazione annuale.

3.4.4 Autorizzazione, fruizione e tracciabilità

Le attività formative (salvo quelle obbligatorie per legge o disposte con ordine di servizio) sono svolte previa autorizzazione del Coordinatore o del Dirigente competente. L'autorizzazione è finalizzata a garantire l'attinenza del corso al profilo professionale e ai processi presidiati, la compatibilità con l'organizzazione del servizio, l'equilibrio tra formazione trasversale e specialistica.

Ai fini del monitoraggio delle ore di formazione svolte si fa riferimento alla tabella seguente

Piattaforma	Validità ai fini della Direttiva Zangrillo (40 ore)	Il dipendente deve rendicontare personalmente la formazione?	Consegna attestati
SYLLABUS	Si, per i corsi che prevedono test finale	No, il referente della formazione acquisisce periodicamente in autonomia le attività svolte da ciascun dipendente	Non è necessario trasmettere l'attestato al protocollo aziendale. Il referente della formazione trasmette ogni tre mesi al Servizio Gestione Risorse Umane l'elenco dei badge acquisiti da ciascun dipendente
MOODLE	Si, per i corsi che prevedono test finale	No, in quanto il referente della formazione è il gestore della Piattaforma	Non è necessario trasmettere l'attestato al protocollo aziendale. Il referente della formazione trasmette gli attestati al Servizio Gestione Risorse Umane al termine di ogni corso
SNA	Si, per i corsi che prevedono test finale	No, in quanto il referente della formazione è altresì referente per la Piattaforma	SI: è necessario che il dipendente trasmetta l'attestato al Servizio Gestione del Personale
EDVANCE	Si, per i corsi che prevedono test finale	SI, il dipendente deve inserire le ore di formazione sul programma Sicraweb	SI: è necessario che il dipendente trasmetta l'attestato al Servizio Gestione del Personale
TRIO	Si, per i corsi che prevedono test finale	No, in quanto il referente della formazione è altresì referente per la Piattaforma	Non è necessario trasmettere l'attestato al protocollo aziendale. Il referente della formazione trasmette gli attestati al Servizio Gestione Risorse Umane al termine di ogni corso
(ALTRI CORSI)	Si, per i corsi che prevedono test finale	SI, il dipendente deve inserire le ore di formazione sul programma Sicraweb	SI: è necessario che il dipendente trasmetta l'attestato al Servizio Gestione del Personale

3.4.5 Formazione obbligatoria in materia di salute, sicurezza sul lavoro, igiene degli alimenti

La formazione obbligatoria in materia di salute, sicurezza sul lavoro, igiene degli alimenti (inclusi gli aggiornamenti) è disposta dal Direttore, dal Dirigente dell'Area di riferimento o direttamente dal Servizio Qualità e Sicurezza RSPP (per la salute e la sicurezza sul lavoro) o dal Servizio Ristorazione (per l'igiene degli alimenti).

Tali ore sono contabilizzate ai fini degli obblighi normativi; ai fini dell'obiettivo delle 40 ore annue, esse concorrono al conteggio complessivo.

3.4.6 Raccolta dei fabbisogni formativi e programmazione

La programmazione annuale è alimentata da una rilevazione strutturata dei fabbisogni che coinvolge Dirigenti e Coordinatori, integrata da segnalazioni del personale e da evidenze provenienti da monitoraggi (reclami, ticket, audit, non conformità, indicatori di performance).

- Strumenti e fonti di rilevazione:
 - Survey annuale (LimeSurvey) rivolta a Dirigenti e Coordinatori per la raccolta dei fabbisogni per Struttura/Servizio, con priorità e vincoli organizzativi
 - Proposte individuali motivate del personale (titolo, obiettivo, ricaduta sul servizio)
 - Esiti di audit/ispezioni e non conformità
 - Evoluzioni normative/tecnologiche e aggiornamenti procedurali interni

I fabbisogni sono consolidati dal Servizio competente per la formazione e tradotti in un Piano triennale che identifica: target, obiettivi, durata, modalità, costi stimati, criteri di partecipazione e indicatori di risultato.

L'esito della raccolta dei fabbisogni per il triennio 2026/2028, conclusasi il 30 gennaio 2026, evidenzia fabbisogni formativi eterogenei ma convergenti su alcuni assi trasversali: aggiornamenti normativi e adempimenti, revisione di procedure e digitalizzazione/strumenti.

La programmazione 2026-2028 privilegerà interventi brevi e modulabili e soluzioni fruibili a distanza, in ragione dei picchi stagionali segnalati da molti Servizi.

- Driver più citati: Nuove norme/adempimenti o aggiornamenti significativi (11/19); Nuove procedure interne / reingegnerizzazione processi (10/19); Introduzione o evoluzione di applicativi e strumenti digitali (10/19); Potenziamento qualità del servizio e relazione con l'utenza (6/19).
- Vincoli prevalenti: Picchi stagionali/periodi non disponibili (13/19); Difficoltà di spostamento tra sedi (4/19); Turnazioni o copertura front-office obbligatoria (3/19).
- Formati preferiti (16 risposte): Online sincrona (8); E-learning asincrono (5); In presenza (3).
- Aree più spesso a fabbisogno alto/molto alto: Analisi dati/reportistica e monitoraggio (9 Servizi); Contabilità/programmazione/controllo (7 Servizi); Comunicazione con l'utenza e lingue straniere (7 Servizi); IA generativa "sicura" per la P.A. (7 Servizi); Transizione digitale (6 Servizi).

Servizio	Cambiamenti/driver e obblighi 2026	Priorità e aree di fabbisogno	Richieste/proposte e logistica
Gestione economica del personale	Cambiamenti 2026: Sistemazione di vecchie posizioni assicurative generate dalle disciolte Aziende di Pisa, Firenze e Siena. Cambiamento degli strumenti messi a disposizione dall'INPS (Circ. 118/25 - SCAD) e modifica degli impatti operativi. Questi cambiamenti richiedono una continua formazione legata all'evoluzione dei software e delle procedure di assestamento. Driver del fabbisogno (selezionati): - Nuove norme/adempimenti o aggiornamenti significativi - Introduzione o evoluzione di applicativi e strumenti digitali Obblighi formativi specifici: Sì. Dettaglio: Circolari INPS	Priorità (ordine dichiarato): - 1. Transizione amministrativa - 2. Transizione digitale - 3. Competenze specialistiche di funzione - 4. Leadership/competenze manageriali e di coordinamento - 5. Principi e valori / integrità / qualità del servizio - 6. Lingue straniere - 7. Transizione ecologica Aree di fabbisogno: Non compilate.	Proposte di intervento (dettaglio): Proposta 1: Corsi attinenti all'operatività con gli applicativi INPS - Obiettivi/contenuti: Comunicare in modo efficace ed efficiente con le sedi territoriali - Destinatari: 3 - Urgenza/tempi: Entro 3 mesi - Durata stimata: 9–16 ore - Modalità: Altro: In qualsiasi modo Proposta 2: Effetti economici legati ai rinnovi contrattuali (CCNL Enti Locali) - Obiettivi/contenuti: Controllare la corretta applicazione delle modifiche economiche - Destinatari: 3 - Urgenza/tempi: Entro 6 mesi - Durata stimata: 5–8 ore - Modalità: Altro: Indifferente
Residenze Siena	Cambiamenti 2026: Nessuno rilevante Driver del fabbisogno (selezionati): - Potenziamento qualità del servizio e relazione con l'utenza - Esigenze di coordinamento/gestione del personale (leadership) Obblighi formativi specifici: Sì. Dettaglio: Corsi addetti antincendio e addetti al primo soccorso	Priorità (ordine dichiarato): - 1. Lingue straniere - 2. Transizione ecologica - 3. Principi e valori / integrità / qualità del servizio - 4. Leadership/competenze manageriali e di coordinamento - 5. Competenze specialistiche di funzione - 6. Transizione amministrativa - 7. Transizione digitale Aree di fabbisogno: Non compilate.	Proposte di intervento (dettaglio): Proposta 1: Gestione dei conflitti con l'utenza esterna - Obiettivi/contenuti: Mediazione dei conflitti - Destinatari: Servizio Residenze Siena, 15 partecipanti - Urgenza/tempi: Entro 3 mesi - Durata stimata: 5–8 ore - Modalità: In presenza - Canale/piattaforma: Altro (Altro: In presenza) - Note: Casi pratici da gestire Proposta 2: Integrazione culture diverse con focus sulla cultura dei paesi arabi

			- Obiettivi/contenuti: Conoscere le varie culture, soprattutto extra europee, con particolare attenzione a quella dei paesi arabi - Destinatari: Servizio Residenze Siena, 15 partecipanti - Urgenza/tempi: Entro 3 mesi - Durata stimata: 5–8 ore - Modalità: In presenza - Canale/piattaforma: Altro (Altro: In presenza) Logistica e preferenze: Formato prevalente preferibile: In presenza. Durata tipica preferibile: 5–8 ore. Finestre temporali (preferibili/da evitare): Periodi da evitare da settembre a Dicembre. Vincoli organizzativi dichiarati: - Picchi stagionali/periodi non disponibili - Turnazioni o copertura front-office obbligatoria Fabbisogni comuni/corsi trasversali di Ente: Sì. Temi/strutture coinvolte: Servizio Residenze tutte le sedi.
Residenze Firenze	Cambiamenti 2026: Potenziamento del Servizio di Supporto Psicologico a favore degli studenti alloggiati Progetti di inclusione e socialità a favore degli studenti diversamente abili Individuazione nuove modalità di gestione dei servizi all'interno di una residenza universitaria finalizzata al contenimento dei costi Driver del fabbisogno (selezionati): - Nuove norme/adempimenti o aggiornamenti significativi - Nuove procedure interne /	Priorità: Non indicate. Aree di fabbisogno: Non compilate.	Proposte di intervento (dettaglio): Proposta 1: Corsi di mediazione culturale e risoluzione conflitti tra utenti - Obiettivi/contenuti: Capacità di relazionarsi con persone di cultura ed origini diverse finalizzato a migliorare la convivenza all'interno delle residenze universitarie con riduzione dei conflitti - Destinatari: 5 - Urgenza/tempi: Entro 12 mesi - Durata stimata: >16 ore - Modalità: In presenza - Canale/piattaforma: Altro (Altro: presenza) - Note: Svolgimento corso in presenza

	reingegnerizzazione processi - Introduzione o evoluzione di applicativi e strumenti digitali - Potenziamento qualità del servizio e relazione con l'utenza Obblighi formativi specifici: No.		Proposta 2: Corso di lingua inglese - Obiettivi/contenuti: Migliorare la capacità di comunicazione in lingua inglese - Destinatari: 8 - Urgenza/tempi: Entro 12 mesi - Durata stimata: >16 ore - Modalità: In presenza - Canale/piattaforma: Altro (Altro: presenza) Proposta 3: Nuove modalità di gestione delle residenze universitarie - Obiettivi/contenuti: Acquisire nuovo approccio sulla gestione/erogazione dei servizi strumentali alla gestione di una residenza universitaria anche con l'impiego di nuove tecnologie. - Destinatari: 2 - Urgenza/tempi: Entro 12 mesi - Durata stimata: >16 ore - Modalità: In presenza - Canale/piattaforma: Altro (Altro: presenza) Logistica e preferenze: Formato prevalente preferibile: In presenza. Durata tipica preferibile: >16 ore. Finestre temporali (preferibili/da evitare): marzo-luglio. Vincoli organizzativi dichiarati: - Picchi stagionali/periodi non disponibili - Turnazioni o copertura front-office obbligatoria
Benefici e Interventi Monetari	Cambiamenti 2026: Introduzione dell'ISSE parificato per la valutazione della condizione economica degli studenti internazionali Driver del fabbisogno (selezionati): - Nuove norme/adempimenti o	Priorità (ordine dichiarato): - 1. Transizione digitale - 2. Transizione amministrativa - 3. Principi e valori / integrità / qualità del servizio - 4. Lingue straniere	Proposte di intervento: Non indicate (solo fabbisogni per aree/priorità). Logistica e preferenze: Formato prevalente preferibile: Online sincrona. Durata tipica preferibile: 1–2 ore.

	aggiornamenti significativi - Introduzione o evoluzione di applicativi e strumenti digitali - Esigenze di standardizzazione e riduzione errori - Turnover/neoassunti e necessità di on boarding strutturato Obblighi formativi specifici: No. a docenza interna: No. Temi/modalità: sviluppo competenze digitali - corsi di lingua	- 5. Competenze specialistiche di funzione - 6. Leadership/competenze manageriali e di coordinamento - 7. Transizione ecologica Aree di fabbisogno: Non compilate.	Finestre temporali (preferibili/da evitare): evitare settembre-dicembre per procedura concorso borsa di studio. Periodo preferibile febbraio-maggio. Vincoli organizzativi dichiarati: - Picchi stagionali/periodi non disponibili - Difficoltà di spostamento tra sedi - Dotazioni tecniche/aule limitate - Bisogno di formazione breve e modulare (microlearning) Fabbisogni comuni/corsi trasversali di Ente: Sì. Temi/strutture coinvolte: Con URP e Residenze per strumenti digitali condivisi e transizione amministrativa.
Informazione Istituzionale Ufficio Stampa	Cambiamenti 2026: Non indicati. Driver del fabbisogno (selezionati): - Nuove procedure interne / reingegnerizzazione processi - Introduzione o evoluzione di applicativi e strumenti digitali - Potenziamento qualità del servizio e relazione con l'utenza Obblighi formativi specifici: No. Temi/modalità: laboratorio	Priorità (ordine dichiarato): - 1. Transizione digitale - 2. Lingue straniere - 3. Transizione amministrativa - 4. Transizione ecologica - 5. Principi e valori / integrità / qualità del servizio - 6. Competenze specialistiche di funzione - 7. Leadership/competenze manageriali e di coordinamento Aree di fabbisogno: Non compilate.	Proposte di intervento: Non indicate (solo fabbisogni per aree/priorità). Logistica e preferenze: Formato prevalente preferibile: In presenza. Durata tipica preferibile: 3–4 ore. Finestre temporali (preferibili/da evitare): preferirei settembre-ottobre e marzo aprile. Vincoli organizzativi dichiarati: - Picchi stagionali/periodi non disponibili - Difficoltà di spostamento tra sedi - Bisogno di formazione breve e modulare (microlearning) Fabbisogni comuni/corsi trasversali di Ente: Sì.
Supporto operativo al CDG	Cambiamenti 2026: Non indicati. Driver del fabbisogno (selezionati): - Esigenze di standardizzazione e riduzione errori Obblighi formativi specifici: No.	Priorità: Non indicate. Aree di fabbisogno: Non compilate.	Proposte di intervento: Non indicate (solo fabbisogni per aree/priorità). Logistica e preferenze: Formato prevalente preferibile: E-learning asincrono. Durata tipica preferibile: 1–2 ore. Finestre temporali (preferibili/da evitare): Evitare Gennaio-Aprile-Settembre-Dicembre.

	Disponibilità docenza interna: No.		Vincoli organizzativi dichiarati: - Picchi stagionali/periodi non disponibili - Bisogno di formazione breve e modulare (microlearning) Riferimento a Piattaforma Syllabus: Sì.
Area Ristorazione	Cambiamenti 2026: App MyDSU; sostenibilità; ottimizzazione delle risorse Driver del fabbisogno (selezionati): - Nuove procedure interne / reingegnerizzazione processi - Introduzione o evoluzione di applicativi e strumenti digitali - Potenziamento qualità del servizio e relazione con l'utenza - Esigenze di coordinamento/gestione del personale (leadership) - Rischi di non conformità / rilievi / audit Obblighi formativi specifici: Sì. Dettaglio: Igiene alimentare e sicurezza sui luoghi di lavoro Disponibilità docenza interna: Sì. Temi/modalità: corso di cucina Note conclusive: La presente proposta è stata elaborata e condivisa dalle EQ del Servizio Ristorazione e si intende valida per le tre sedi	Priorità (ordine dichiarato): - 1. Competenze specialistiche di funzione - 2. Transizione ecologica - 3. Principi e valori / integrità / qualità del servizio - 4. Leadership/competenze manageriali e di coordinamento - 5. Lingue straniere - 6. Transizione digitale - 7. Transizione amministrativa Aree di fabbisogno: Non compilate.	Proposte di intervento (dettaglio): Proposta 1: alfabetizzazione informatica - Obiettivi/contenuti: Pacchetto Office e/o similari - Destinatari: personale tecnico ristorazione - Urgenza/tempi: Entro 12 mesi - Durata stimata: 3–4 ore - Modalità: In presenza, E-learning asincrono - Note: turnazione e organizzazione oraria dei destinatari; numero limitato di pc a disposizione; corso da effettuarsi nei periodi di bassa affluenza Proposta 2: Gestione di conflitti e team building - Obiettivi/contenuti: saper gestire i conflitti interpersonali tra i lavoratori e con l'utenza; migliorare i rapporti all'interno della squadra di lavoro - Destinatari: tutto il personale del servizio - Urgenza/tempi: Entro 12 mesi - Durata stimata: 3–4 ore - Modalità: In presenza - Note: turnazione e organizzazione oraria dei destinatari; corso da effettuarsi nei periodi di bassa affluenza Proposta 3: Nozioni sul bando per l'erogazione delle borse di studio - Obiettivi/contenuti: Acquisire informazioni di base sul bando per la borsa di studio al fine di essere maggiormente partecipi alla vita aziendale ed alla comunità studentesca (da ripetere ogni anno in prossimità della

			pubblicazione del bando) - Destinatari: tutto il personale del servizio - Urgenza/tempi: Entro 6 mesi - Durata stimata: 1–2 ore - Modalità: In presenza, Online sincrona - Note: turnazione e organizzazione oraria dei destinatari; numero limitato di pc a disposizione Proposta 4: Innovazione in cucina - Obiettivi/contenuti: nuove tecniche di preparazione e cottura; presentazione delle portate; ottimizzazione degli scarti - Destinatari: personale addetto alla preparazione del pasto - Urgenza/tempi: Entro 12 mesi - Durata stimata: 5–8 ore - Modalità: In presenza - Note: turnazione e organizzazione oraria dei destinatari; corso da effettuarsi nei periodi di bassa affluenza; formazione on the job Proposta 5: CCNL Enti Locali - Obiettivi/contenuti: Nozioni sul CCNL e sugli istituti contrattuali di comparto vigenti e a seguito dei rinnovi contrattuali in corso - Destinatari: Personale amministrativo del servizio - Urgenza/tempi: Entro 12 mesi - Durata stimata: 3–4 ore - Modalità: Online sincrona, E-learning asincrono Logistica e preferenze: Finestre temporali (preferibili/da evitare): formazione da effettuarsi dalla seconda metà di giugno alla prima metà di settembre. Vincoli organizzativi dichiarati:
--	--	--	--

			- Picchi stagionali/periodi non disponibili - Turnazioni o copertura front-office obbligatoria - Difficoltà di spostamento tra sedi - Dotazioni tecniche/aule limitate
Gestione Risorse Umane	Cambiamenti 2026: Riorganizzazione delle mansioni all'interno del Servizio tra il personale assegnato Driver del fabbisogno (selezionati): - Nuove norme/adempimenti o aggiornamenti significativi - Nuove procedure interne / reingegnerizzazione processi Obblighi formativi specifici: No.	Priorità (ordine dichiarato): - 1. Competenze specialistiche di funzione - 2. Leadership/competenze manageriali e di coordinamento - 3. Transizione amministrativa - 4. Transizione digitale - 5. Principi e valori / integrità / qualità del servizio - 6. Lingue straniere - 7. Transizione ecologica Aree di fabbisogno: Non compilate.	Proposte di intervento (dettaglio): Proposta 1: Novità delle legge 104, i congedi parentali, e sui vari istituti collegati all'orario di lavoro, permessi ecc - Obiettivi/contenuti: Applicazione delle norme sugli istituti indicati - Destinatari: Personale del servizio (n. 6) - Urgenza/tempi: Entro 3 mesi - Durata stimata: 5–8 ore - Modalità: Online sincrona - Canale/piattaforma: Altro (Altro: aziende specifiche) Proposta 2: Nuovo CCNL 2022-2024 comparto funzioni locali - Obiettivi/contenuti: Applicazione delle disposizioni inserite nel contratto - Destinatari: Personale del servizio (n. 6) - Urgenza/tempi: Entro 3 mesi - Durata stimata: 9–16 ore - Modalità: Online sincrona - Canale/piattaforma: Altro (Altro: aziende specifiche) Proposta 3: Costituzione e destinazione del fondo risorse decentrate a seguito della firma del nuovo CCNL - Obiettivi/contenuti: Predisporre gli atti aziendali di costituzione e destinazione del fondo - Destinatari: Personale del servizio (n. 4) - Urgenza/tempi: Entro 3 mesi - Durata stimata: 5–8 ore - Modalità: Online sincrona

			- Canale/piattaforma: Altro (Altro: aziende specializzate) Proposta 4: Corsi sulle procedure di selezione e reclutamento del personale (concorsi, mobilità ecc) - Obiettivi/contenuti: Redazione degli avvisi e gestione delle procedure - Destinatari: Personale del servizio (n. 4) - Urgenza/tempi: Entro 6 mesi - Durata stimata: 5–8 ore - Modalità: Online sincrona - Canale/piattaforma: Altro (Altro: aziende specializzate) Logistica e preferenze: Formato prevalente preferibile: Online sincrona. Durata tipica preferibile: 3–4 ore. Finestre temporali (preferibili/da evitare): non ci sono particolari periodi di criticità nell'erogazione della formazione.
Gestione amm.va Area Tecnica	Cambiamenti 2026: Competenze del Servizio dirette verso una supervisione dell'intera area in termini di controllo di gestione: finanziario e contrattualistico Driver del fabbisogno (selezionati): - Nuove norme/adempimenti o aggiornamenti significativi - Nuove procedure interne / reingegnerizzazione processi Obblighi formativi specifici: No	Priorità (ordine dichiarato): - 1. Competenze specialistiche di funzione - 2. Leadership/competenze manageriali e di coordinamento - 3. Transizione amministrativa - 4. Transizione digitale - 5. Transizione ecologica - 6. Principi e valori / integrità / qualità del servizio Aree di fabbisogno: Non compilate.	Proposte di intervento (dettaglio): Proposta 1: Programmazione triennale - Obiettivi/contenuti: Competenza nella pianificazione economico-finanziaria, nella struttura e gestione dei documenti di programmazione, nell'analisi dei fabbisogni. - Destinatari: n. 1 partecipante: Funzionario EQ - Urgenza/tempi: Entro 12 mesi - Durata stimata: 9–16 ore - Modalità: Online sincrona, E-learning asincrono - Canale/piattaforma: Altro Proposta 2: Project Manager - Obiettivi/contenuti: comprensione approfondita dei concetti fondamentali del

			Project Management, inclusi la pianificazione strategica e la gestione delle risorse, con esame in dettaglio delle principali variabili di progetto come tempo, costi e rischi, fondamentali per una pianificazione strategica efficace. - Destinatari: n. 1 partecipante: Funzionario EQ - Durata stimata: >16 ore - Modalità: E-learning asincrono - Canale/piattaforma: Altro
Qualità e Sicurezza RSPP	Cambiamenti 2026: Pubblicazione nuova norma ISO 9001:2026 Integrazione certificazione ISO 9001:2015 con ISO 45001:2023 Driver del fabbisogno (selezionati): - Nuove norme/adempimenti o aggiornamenti significativi - Nuove procedure interne / reingegnerizzazione processi Obblighi formativi specifici: Sì. Dettaglio: Pubblicazione nuova norma ISO 9001:2026 Disponibilità docenza interna: Sì.	Priorità (ordine dichiarato): - 1. Competenze specialistiche di funzione - 2. Principi e valori / integrità / qualità del servizio - 3. Leadership/competenze manageriali e di coordinamento - 4. Lingue straniere - 5. Transizione ecologica - 6. Transizione digitale - 7. Transizione amministrativa Aree di fabbisogno: Non compilate.	Proposte di intervento (dettaglio): Proposta 1: Verso la nuova norma ISO 9001:2026 - Obiettivi/contenuti: Identificare le principali differenze tra ISO 9001:2015 e ISO 9001:2026; riconoscere i cambiamenti necessari per garantire la continua conformità; applicare esempi pratici per comprendere meglio questi cambiamenti; valutare e implementare le modifiche necessarie ai processi interni - Destinatari: RSPP + ASPP - Urgenza/tempi: Entro 12 mesi - Durata stimata: 3–4 ore - Modalità: Online sincrona - Canale/piattaforma: Altro (Altro: Ente di Certificazione Certiquality) Proposta 2: Sistemi di Gestione per la Sicurezza e la Salute dei lavoratori secondo la ISO 45001 - Obiettivi/contenuti: Obiettivo principale del percorso impostato è quello di fornire ai partecipanti alcuni strumenti utili per progettare e/o valutare un Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sui Luoghi di Lavoro impostato secondo i requisiti della Norma ISO 45001:2023.

			- Destinatari: RSPP + ASPP - Urgenza/tempi: Entro 6 mesi - Durata stimata: 5–8 ore - Modalità: Online sincrona - Canale/piattaforma: Altro (Altro: Fornitore da individuare) Logistica e preferenze: Formato prevalente preferibile: Online sincrona. Durata tipica preferibile: 5–8 ore. Finestre temporali (preferibili/da evitare): evitare giugno luglio. Vincoli organizzativi dichiarati: - Picchi stagionali/periodi non disponibili - Difficoltà di spostamento tra sedi
Dirigente Area Servizi Amministrativi	Cambiamenti 2026: Non indicati. Driver del fabbisogno (selezionati): - Introduzione o evoluzione di applicativi e strumenti digitali - Esigenze di coordinamento/gestione del personale (leadership) - Turnover/neoassunti e necessità di onboarding strutturato Obblighi formativi specifici: No.	Priorità (ordine dichiarato): - 1. Leadership/competenze manageriali e di coordinamento - 2. Competenze specialistiche di funzione - 3. Transizione amministrativa - 4. Transizione digitale - 5. Principi e valori / integrità / qualità del servizio - 6. Lingue straniere - 7. Transizione ecologica Aree di fabbisogno: Non compilate.	Proposte di intervento: Non indicate (solo fabbisogni per aree/priorità). Logistica e preferenze: Formato prevalente preferibile: Online sincrona. Durata tipica preferibile: 3–4 ore. Vincoli organizzativi dichiarati: - Picchi stagionali/periodi non disponibili
Residenze Pisa	Cambiamenti 2026: Diminuire la documentazione cartacea relativa ai procedimenti di gestione dello studente alloggiato nelle residenze che inciderà su una migliore conoscenza del sw di gestione SIUS al fine di gestire la modulistica in formato digitale con la creazione di archivio digitale sia in ufficio che nelle residenze	Priorità (ordine dichiarato): - 1. Lingue straniere - 2. Competenze specialistiche di funzione - 3. Transizione digitale - 4. Transizione amministrativa - 5. Principi e valori / integrità / qualità del servizio - 6. Transizione ecologica	Proposte di intervento: Non indicate (solo fabbisogni per aree/priorità). Logistica e preferenze: Formato prevalente preferibile: Online sincrona. Durata tipica preferibile: 1–2 ore. Finestre temporali (preferibili/da evitare): evitare settembre e ottobre per gestione

	Driver del fabbisogno (selezionati): - Nuove procedure interne / reingegnerizzazione processi Obblighi formativi specifici: No. Disponibilità docenza interna: No. Temi/modalità: per utilizzo sw interni nel caso di formazione su nuove prassi/procedure	- 7. Leadership/competenze manageriali e di coordinamento Aree di fabbisogno: Non compilate.	rispettivamente ultima convocazione e gestione ultimi adempimenti dell'a.a. in chiusura (mese settembre) e prime convocazioni (mese ottobre). Vincoli organizzativi dichiarati: - Picchi stagionali/periodi non disponibili
Approvvigionamenti, Contratti e Patrimonio	Cambiamenti 2026: Non indicati. Driver del fabbisogno (selezionati): - Nuove norme/adempimenti o aggiornamenti significativi - Introduzione o evoluzione di applicativi e strumenti digitali - Altro: Svolgimento di attività formativa in materia di contratti pubblici utile ai fini del mantenimento per l'Azienda della qualificazione di Stazione Appaltante ai sensi del D.Lgs.36/23 Obblighi formativi specifici: No. Temi/modalità: Corso indicato al numero 1 (Intelligenza Artificiale e Contratti Pubblici)	Priorità (ordine dichiarato): - 1. Leadership/competenze manageriali e di coordinamento - 2. Transizione digitale - 3. Principi e valori / integrità / qualità del servizio - 4. Lingue straniere - 5. Competenze specialistiche di funzione - 6. Transizione ecologica - 7. Transizione amministrativa Aree di fabbisogno: Non compilate.	Proposte di intervento (dettaglio): Proposta 1: Intelligenza Artificiale e Contratti Pubblici: procedure, profili giuridici e responsabilità - Obiettivi/contenuti: Acquisizione della capacità di integrare nella fase di predisposizione della documentazione di gara l'utilizzo degli strumenti di IA con l'obiettivo primario di ridurre/eliminare le incongruenze/contraddizioni presenti negli atti, con conseguente riduzione/eliminazione del rischio di possibili contestazioni/contenziosi in ordine alla fase di gara vera e propria - Destinatari: N. 8 (Tutto il personale del Servizio) - Urgenza/tempi: Entro 3 mesi - Durata stimata: 9–16 ore - Modalità: E-learning asincrono - Canale/piattaforma: SNA Proposta 2: La fase di esecuzione nei contratti pubblici: Lavori - L1 - Formazione avanzata utile per la qualificazione delle SA per l'esecuzione - Obiettivi/contenuti: Implementazione della

			capacità di gestione degli adempimenti connessi alla fase esecutiva dei contratti di lavori pubblici, al fine di assicurare il dovuto supporto ai Servizi competenti (RUP) - Destinatari: 3 - Urgenza/tempi: Entro 6 mesi - Durata stimata: >16 ore - Modalità: E-learning asincrono - Canale/piattaforma: SNA Proposta 3: La fase di esecuzione nei contratti pubblici: Servizi e forniture - L1 - Formazione avanzata utile per la qualificazione delle SA per l'esecuzione - Obiettivi/contenuti: Implementazione della capacità di gestione degli adempimenti connessi alla fase esecutiva dei contratti di lavori pubblici, al fine di assicurare il dovuto supporto ai Servizi competenti (RUP) - Destinatari: 7 - Urgenza/tempi: Entro 6 mesi - Durata stimata: >16 ore - Modalità: E-learning asincrono - Canale/piattaforma: SNA Proposta 4: Gestione del Patrimonio immobiliare pubblico con particolare riferimento alle tipologie di contratti che vengono in rilievo (locazione, concessione, comodato, alienazione, acquisto) - Obiettivi/contenuti: Implementazione delle conoscenze/competenze per la corretta gestione giuridica del patrimonio immobiliare aziendale - Destinatari: 2 - Urgenza/tempi: Entro 6 mesi - Durata stimata: 9-16 ore - Modalità: E-learning asincrono
--	--	--	---

			Proposta 5: Il Codice Unico di Progetto (CUP) - Generazione e utilizzo - Obiettivi/contenuti: Sviluppo delle conoscenze degli strumenti di gestione del CUP ai fini di una corretta rendicontazione degli investimenti pubblici di cui è titolare l'Azienda - Destinatari: 1 - Urgenza/tempi: Entro 3 mesi - Durata stimata: 9–16 ore - Modalità: E-learning asincrono - Canale/piattaforma: SNA Logistica e preferenze: Formato prevalente preferibile: E-learning asincrono. Finestre temporali (preferibili/da evitare): dicembre. Vincoli organizzativi dichiarati: - Picchi stagionali/periodi non disponibili
Sviluppo Progetti, Protocollo, Privacy, A.D., URP, Comunicazione Aziendale	Cambiamenti 2026: Attivazione effettiva Piattaforma Send, Introduzione sigillo elettronico, Chatbot/IA Driver del fabbisogno (selezionati): - Nuove norme/adempimenti o aggiornamenti significativi - Nuove procedure interne / reingegnerizzazione processi - Introduzione o evoluzione di applicativi e strumenti digitali - Esigenze di standardizzazione e riduzione errori - Potenziamento qualità del servizio e relazione con l'utenza Obblighi formativi specifici: Sì.	Priorità (ordine dichiarato): - 1. Principi e valori / integrità / qualità del servizio - 2. Transizione digitale - 3. Transizione amministrativa - 4. Competenze specialistiche di funzione - 5. Lingue straniere - 6. Transizione ecologica - 7. Leadership/competenze manageriali e di coordinamento Aree di fabbisogno: Non compilare.	Proposte di intervento: Non indicate (solo fabbisogni per aree/priorità). Logistica e preferenze: Formato prevalente preferibile: Online sincrona. Durata tipica preferibile: 1–2 ore. Vincoli organizzativi dichiarati: - Picchi stagionali/periodi non disponibili Fabbisogni comuni/corsi trasversali di Ente: No.

	Dettaglio: competenze digitali (da Direttiva Zangrillo) Cambiamenti 2026: Non indicati. Driver del fabbisogno (selezionati): - Altro: Nessuno Obblighi formativi specifici: Corsi relativi al Fondo Sociale Europeo		
Rendicontazione FSE		Priorità: Non indicate. Aree di fabbisogno: Non compilate.	Proposte di intervento: Non indicate (solo fabbisogni per aree/priorità). Logistica e preferenze: Formato prevalente preferibile: E-learning asincrono. Durata tipica preferibile: 1–2 ore. Fabbisogni comuni/corsi trasversali di Ente: No
Ragioneria e CDG	Cambiamenti 2026: Non indicati. Driver del fabbisogno (selezionati): - Nuove norme/adempimenti o aggiornamenti significativi - Introduzione o evoluzione di applicativi e strumenti digitali Obblighi formativi specifici: No.	Priorità (ordine dichiarato): - 1. Competenze specialistiche di funzione - 2. Transizione amministrativa - 3. Principi e valori / integrità / qualità del servizio - 4. Leadership/competenze manageriali e di coordinamento - 5. Transizione digitale - 6. Lingue straniere - 7. Transizione ecologica Aree di fabbisogno: Non compilate.	Proposte di intervento: Non indicate (solo fabbisogni per aree/priorità). Logistica e preferenze: Formato prevalente preferibile: E-learning asincrono. Durata tipica preferibile: 1–2 ore. Finestre temporali (preferibili/da evitare): evitare febbraio-maggio e ottobre-dicembre. Vincoli organizzativi dichiarati: - Picchi stagionali/periodi non disponibili
Gestione Interventi FSE e Accertamenti	Cambiamenti 2026: Riorganizzazione attività del servizio accertamenti Driver del fabbisogno (selezionati): - Nuove procedure interne / reingegnerizzazione processi - Esigenze di standardizzazione e riduzione errori Obblighi formativi specifici: No.	Priorità (ordine dichiarato): - 1. Competenze specialistiche di funzione - 2. Transizione digitale - 3. Transizione amministrativa - 4. Principi e valori / integrità / qualità del servizio - 5. Leadership/competenze manageriali e di coordinamento Aree di fabbisogno: Non compilate.	Proposte di intervento: Non indicate (solo fabbisogni per aree/priorità). Logistica e preferenze: Formato prevalente preferibile: Online sincrona. Durata tipica preferibile: 5–8 ore. Finestre temporali (preferibili/da evitare): Periodo preferibile settembre-dicembre. Vincoli organizzativi dichiarati: - Picchi stagionali/periodi non disponibili

Tecnico, Progettazione e Nuove Opere	Cambiamenti 2026: Non indicati. Driver del fabbisogno (selezionati): - Nuove norme/adempimenti o aggiornamenti significativi - Potenziamento qualità del servizio e relazione con l'utenza Obblighi formativi specifici: Sì. Dettaglio: Aggiornamento professionisti antincendio	Priorità (ordine dichiarato): - 1. Competenze specialistiche di funzione - 2. Transizione amministrativa - 3. Principi e valori / integrità / qualità del servizio - 4. Leadership/competenze manageriali e di coordinamento - 5. Transizione digitale - 6. Transizione ecologica - 7. Lingue straniere Aree di fabbisogno: Non compilate.	Proposte di intervento (dettaglio): Proposta 1: Codice appalti per tecnici - Obiettivi/contenuti: Gestire appalti pubblici (affidamento, esecuzione, collaudo, liquidazione) - Destinatari: 4 (tutto il Servizio) - Urgenza/tempi: Entro 3 mesi - Durata stimata: >16 ore - Modalità: E-learning asincrono Proposta 2: Contabilità enti pubblici - Obiettivi/contenuti: Ampliare bagaglio e gestire parte contabile con maggiore autonomia - Destinatari: Coordinatore servizio 1 - Urgenza/tempi: Entro 3 mesi - Durata stimata: 9–16 ore - Modalità: E-learning asincrono Proposta 3: Corsi vari di adeguamento professionale per prevenzione incendi - Obiettivi/contenuti: aggiornamento - Destinatari: 3 Coordinatore e funzionari - Urgenza/tempi: Entro 12 mesi - Durata stimata: >16 ore - Modalità: E-learning asincrono Logistica e preferenze: Formato prevalente preferibile: E-learning asincrono. Durata tipica preferibile: 3–4 ore. Finestre temporali (preferibili/da evitare): nessuno, previa organizzazione. Fabbisogni comuni/corsi trasversali di Ente: No.

Performance aziendale e supporto RPCT	Cambiamenti 2026: Non indicati. Driver del fabbisogno (selezionati): - Nuove norme/adempimenti o aggiornamenti significativi - Nuove procedure interne / reingegnerizzazione processi - Introduzione o evoluzione di applicativi e strumenti digitali - Rischi di non conformità / rilievi / audit Obblighi formativi specifici: No.	Priorità (ordine dichiarato): - 1. Transizione amministrativa - 2. Transizione digitale - 3. Principi e valori / integrità / qualità del servizio - 4. Competenze specialistiche di funzione - 5. Lingue straniere - 6. Transizione ecologica - 7. Leadership/competenze manageriali e di coordinamento Aree di fabbisogno: Non compilate.	Proposte di intervento: Non indicate (solo fabbisogni per aree/priorità). Logistica e preferenze: Formato prevalente preferibile: Online sincrona. Durata tipica preferibile: 3–4 ore.
---	--	--	--

3.4.7 Metodologie formative e standard minimi

In funzione dell'obiettivo didattico, potranno essere adottate le seguenti metodologie:

- **E-learning asincrono:** moduli fruibili in autonomia con tracciamento e test finale ove previsto.
- **Online sincrona:** webinar/aula virtuale con possibilità di interazione e materiali di supporto.
- **Formazione in presenza:** aula, laboratori, esercitazioni pratiche, simulazioni su casi DSU.
- **Learning by doing / affiancamento:** sessioni operative su procedure e applicativi, comunità di pratica e coaching di processo.

Standard minimi: ogni iniziativa deve definire obiettivi, destinatari, prerequisiti, durata, modalità di verifica dell'apprendimento e strumenti di valutazione ex post.

3.4.8 Valutazione delle esperienze formative

Al termine di ogni evento formativo (o percorso), è prevista la valutazione da parte dei partecipanti tramite questionario (LimeSurvey) in forma anonima, con finalità di miglioramento continuo. La valutazione copre: qualità organizzativa e didattica, utilità percepita, pertinenza, trasferibilità al lavoro, suggerimenti.

Ove opportuno, per percorsi strategici potrà essere previsto un follow-up a 30-60 giorni per misurare l'effettiva applicazione sul lavoro (trasferimento).

Valutazione evento formativo – DSU Toscana (2026)

Questionario di valutazione dell'efficacia e della qualità percepita dell'evento formativo.

Grazie per la collaborazione. La compilazione richiede circa 5 minuti. Le risposte sono utilizzate per il monitoraggio e il miglioramento continuo della formazione.

Questa indagine è anonima.

La registrazione delle risposte fornite all'indagine non è relativa a informazioni che consentano l'identificazione del partecipante, a meno che qualche domanda del questionario non la chieda esplicitamente.

Se è stato usato un codice di accesso per accedere a quest'indagine, questo codice non sarà registrato assieme alle risposte fornite. Il codice partecipante è gestito in un database diverso e viene aggiornato soltanto per indicare se è stata completata (o no) l'indagine. Non c'è nessun modo per abbinare i codici di accesso alle risposte all'indagine.

Informativa: le risposte sono trattate dal DSU Toscana per finalità di valutazione e miglioramento delle iniziative formative. Il questionario è impostato in modalità anonima; eventuali dati di contatto, se forniti, saranno usati esclusivamente per follow-up sul corso.

☐ Ho letto l'informativa

1. Informazioni sul corso

Informazioni utili a contestualizzare la valutazione (quando non già note).

* Data del corso (o data di conclusione)

Formato: gg.mm.aaaa

* Modalità di fruizione

🟢 Scegliere solo una delle seguenti voci

- ☐ In presenza
- ☐ Online sincrona
- ☐ E-learning asincrono
- ☐ Blended/ibrida

☐ Altro:

2. Valutazione complessiva e organizzazione

Valutazione della qualità percepita dell'esperienza formativa.

* Valuta i seguenti aspetti (1=Per nulla; 5=Moltissimo):

	Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Moltissimo
Chiarezza degli obiettivi e delle aspettative del corso	☐	☐	☐	☐	☐
Qualità e utilità dei materiali didattici	☐	☐	☐	☐	☐
Adeguatezza della durata rispetto ai contenuti	☐	☐	☐	☐	☐
Equilibrio tra teoria e pratica/esempi	☐	☐	☐	☐	☐
Qualità dell'organizzazione (logistica/tecnica, comunicazioni)	☐	☐	☐	☐	☐
Opportunità di interazione e confronto	☐	☐	☐	☐	☐

Eventuali note aggiuntive

3.4.9 Monitoraggio e rendicontazione (PIAO)

Il monitoraggio dell'attuazione del Piano della formazione è effettuato con cadenza trimestrale.

Indicatore	Formula/descrizione	target 2026	Responsabile
Copertura obbligo ore	% dipendenti che raggiungono ore obbligatorie pro-rata	$\geq 80\%$	Servizio Formazione
Ore medie pro-capite	Ore medie di formazione per dipendente (tutte le fonti)	≥ 40 (full-time)	Servizio Formazione
Completamento Syllabus	% dipendenti con completamento percorsi assegnati/consigliati	$\geq 75\%$	Servizio Formazione
Gradimento medio	Media punteggi LimeSurvey (scala 1-5)	$\geq 3,0$	Servizio Formazione
Formazione salute, sicurezza sul lavoro, igiene degli alimenti	% personale in regola con obblighi e aggiornamenti	100%	Servizio Qualità e Sicurezza RSPP + Servizio Ristorazione

Gli scostamenti dai target determinano la definizione di azioni correttive (rimodulazione calendario, introduzione micro-moduli, rafforzamento di percorsi obbligatori o specialistici).

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

L'importo complessivo massimo stimato per il triennio 2026-2028 è pari a Euro 200.000,00. Tuttavia, in considerazione della evidente difficoltà a quantificare il costo di un corso (soprattutto nei tempi ristretti di definizione del presente Piano e preso atto inoltre della necessità di dover “progettare” da zero taluni eventi formativi) l'importo di cui sopra è fortemente indicativo e, comunque, non tiene conto dei costi accessori (eventuali spese di viaggio, pernottamenti, etc...).

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

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

3.4.11 Syllabus

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

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

- **transizione digitale**
- **transizione ecologica**
- **transizione amministrativa**

- principi e valori della P.A.
- leadership e soft skills

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

3.4.12 ValorePA

Anche nel triennio 2026/2028 l'Azienda aderirà all'iniziativa "ValorePA" finanziata dall'INPS. Le iniziative formative sono di complessità media (primo livello) svolte con lezioni in presenza e di alta formazione (secondo livello) dunque rivolti a personale già professionalizzato che intenda sviluppare o potenziare conoscenze e competenze utili per la propria crescita professionale ovvero approfondire tematiche specifiche. Queste ultime si distinguono in due tipi:

- TIPO A: lezioni in presenza o a distanza in modalità telematica;
- TIPO B: lezioni preferibilmente in presenza realizzate con la metodologia *learning by doing*.

In quest'ultimo caso, l'alta formazione sarà realizzata contribuendo alla progettazione di un modello di gestione innovativo di servizi pubblici svolto in collaborazione tra Pubbliche amministrazioni. La selezione interna delle candidature verrà effettuata dai Dirigenti che potranno chiedere supporto ai Coordinatori.

I criteri generali per la selezione terranno conto:

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

Le macro-aree individuate dai Dirigenti per l'anno 2026 sono le seguenti:

Produzione, gestione e conservazione dei documenti digitali e/o digitalizzati - sviluppo delle banche dati di interesse nazionale - sistemi di autenticazione in rete - Big data management (secondo livello - A)
La Transizione Digitale nella P.A.: Novità, scadenze e obblighi. Il Pnrr ed il Piano per l'informatica (primo livello)
Progettazione di modelli di servizio, innovazione, analisi e revisione dei processi di lavoro per il miglioramento dei servizi all'utenza - Qualità del servizio pubblico (secondo livello - A)
I siti web delle Amministrazioni Pubbliche: organizzazione delle pagine web e dei contenuti. Ottimizzazione dei contenuti per una navigazione più accessibile e fluida da parte dell'utenza e bilanciamento tra le esigenze di pubblicazione con quelle di riservatezza (primo livello)
Lavoro in gruppo e sviluppo delle capacità di comunicare e utilizzare gli strumenti digitali che favoriscano la condivisione del lavoro anche a distanza - Gestione delle relazioni e dei conflitti (primo livello)

Comunicazione efficace: utilizzo dei nuovi mezzi di comunicazione pubblica con i cittadini attraverso un approccio innovativo. Regole e strumenti per comunicare attraverso i social - Ascolto efficace, organizzazione delle informazioni (primo livello)
Sviluppo del livello di competenza linguistica per i dipendenti della Pubblica amministrazione (primo livello)
Linee Guida Funzione Pubblica per il lavoro agile: i requisiti obbligatori dei lavoratori, gli obblighi dei responsabili, i lavoratori fragili, gli accordi individuali (primo livello)
Personale, organizzazione e riforma della Pubblica Amministrazione - Pianificazione, misurazione e valutazione della performance (primo livello)
Anticorruzione, trasparenza e integrità: strategie preventive e sistemi di compliance - gestione del rischio corruzione (secondo livello - A)
Previdenza obbligatoria e complementare, ammortizzatori sociali e sistemi di credito e welfare - Politiche a sostegno del reddito - Riconoscimento e controllo delle prestazioni economico/assistenziali che richiedono l'interazione tra le PP.AA. attraverso lo scambio dati e i protocolli di intesa - Politiche per la non autosufficienza, invalidità civile e lotta alla povertà - Razionalizzazione dell'attività di vigilanza per il contrasto alle frodi e all'evasione contributiva (primo livello)
Gestione della contabilità pubblica Servizi fiscali e finanziari. Il controllo e la valutazione delle spese pubbliche (secondo livello - B)
Intelligenza artificiale: Come funziona, perché interessa, come si può utilizzare. I sistemi di intelligenza artificiale per la cyber security (secondo livello - A)

3.4.13 PA 110 e lode

Con l'iniziativa "PA 110 e lode", viene consentito a tutti i dipendenti pubblici che lo vorranno di usufruire di un incentivo per l'accesso all'istruzione terziaria: corsi di laurea, corsi di specializzazione e master.

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

<https://www.funzionepubblica.gov.it/it/il-dipartimento/area-di-interesse/formazione/pa-110-e-lode/>

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

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

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

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

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

3.4.14 Progetto TRIO

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

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

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

L'Azienda attiverà nel corso del triennio appositi WLG e ne darà comunicazione tramite il Servizio Sviluppo Progetti. Soltanto gli attestati rilasciati nell'ambito dei WLG attivati dall'Azienda saranno considerati validi ai fini del raggiungimento delle 40 ore di obbligo formativo annuo (le ore effettive di formazione sono quelle rendicontate periodicamente da Regione Toscana al responsabile della formazione).

Sezione 4. Monitoraggio

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

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

Valore pubblico

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

Performance

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

Azioni positive

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

Lavoro agile

Si rinvia ai paragrafi 3.2.11 e 3.2.12

Piano triennale dei fabbisogni del Personale

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

Piano triennale della formazione

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

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

Rischi corruttivi e trasparenza

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2026-2028 (riportato in questo PIANO alla sezione 2, paragrafo 2.4) indica puntualmente le modalità, le tempistiche di monitoraggio dei relativi indicatori ed i soggetti responsabili.