

***DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE  
2025 - 2027***

***Volume 1°***

***SEZIONE STRATEGICA***

***2025-2029***



# **DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE 2025 - 2027**

## **STRUTTURA DEL DOCUMENTO**

### **1. SEZIONE STRATEGICA (SES) - VOLUME 1**

#### INTRODUZIONE

- 1.1 SITUAZIONI ESTERNE
- 1.2 SITUAZIONI INTERNE
- 1.3 INDIRIZZI E OBIETTIVI STRATEGICI
- 1.4 STRUMENTI PER LA RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

### **2 SEZIONE OPERATIVA (SEO) VOLUME 2 - PARTE PRIMA**

#### INTRODUZIONE

- 2.1 OBIETTIVI OPERATIVI CLASSIFICATI PER MISSIONI E PROGRAMMI
- 2.2 SPESE CORRENTI, FONDO PLURIENNALE VINCOLATO E PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI
- 2.3 ENTRATA E SPESA, VALUTAZIONE MEZZI FINANZIARI, INDIRIZZI SU TARIFFE E TRIBUTI, INDIRIZZI INDEBITAMENTO
- 2.4 SITUAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA ORGANISMI GESTIONALI ESTERNI

### **3 SEZIONE OPERATIVA (SEO) VOLUME 3 - PARTE SECONDA**

#### INTRODUZIONE

- 3.1 PROGRAMMA TRIENNALE DEI LAVORI PUBBLICI
- 3.2 PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DEL PERSONALE
- 3.3 PIANO DELLE ALIENAZIONI E VALORIZZAZIONI IMMOBILIARI
- 3.4 PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA
- 3.5 PROGRAMMA INCARICHI DI COLLABORAZIONE
- 3.6 PROGRAMMA TRIENNALE DEGLI ACQUISTI DI BENI E SERVIZI



## CONTRIBUTI PER LA PREDISPOSIZIONE DEL DOCUMENTO

Tutte le Direzioni sono state coinvolte nella predisposizione del documento, soprattutto per la parte di cui al Volume 1 “Indirizzi e obiettivi strategici” e di cui al Volume 2 “Obiettivi operativi classificati per missioni e programmi”.

La predisposizione e il coordinamento complessivo del documento sono a cura della *Direzione Generale con il Servizio Pianificazione Controllo e Statistica* mentre alcune Direzioni, sulla base delle competenze del funzionigramma, hanno predisposto le seguenti parti:

### *Direzione Risorse Finanziarie*

- Vol. 1 Indirizzi generali su risorse e impieghi
- Vol. 2 Spese correnti, fondo pluriennale vincolato e piano triennale investimenti
- Vol. 2 Entrata e spesa, valutazione mezzi finanziari, indirizzi su tariffe e tributi, indirizzi indebitamento

### *Direzione Risorse Umane*

- Vol. 1 Le politiche di gestione delle risorse umane
- Vol. 3 Programmazione triennale del personale

### *Direzione Patrimonio Immobiliare*

- Vol. 1 La gestione del patrimonio
- Vol. 3 Piano delle alienazioni e valorizzazioni dei beni patrimoniali

### *Direzione Generale*

- Vol. 1 Situazioni esterne
- Vol. 1 I finanziamenti europei
- Vol. 1 Strumenti per la rendicontazione dei risultati
- Vol. 3 Piano di razionalizzazione della spesa

### *Direzione Gare Appalti e Partecipate - Servizio società partecipate, associazioni e fondazioni e altri organismi in controllo pubblico*

- Vol. 1 Situazioni interne: servizi pubblici locali
- Vol. 2 Situazione economico finanziaria organismi gestionali esterni

### *Direzione Gare Appalti e Partecipate - Servizio Amministrativo Opere e Lavori Pubblici*

- Vol. 3 Programma triennale dei lavori pubblici

### *Direzione Gare Appalti e Partecipate - Servizio Amministrativo Beni e Servizi*

- Vol. 3 Programma triennale degli acquisti di beni e servizi



## INDICE

### 1. SEZIONE STRATEGICA (SES) VOLUME 1

INTRODUZIONE	pag.	9
1.1 SITUAZIONI ESTERNE	pag.	11
1.1.1 Il contesto economico	pag.	13
1.1.2 BES, Agenda 2030 e gli impatti del PNRR	pag.	16
1.1.3 Il contesto demografico, economico e sociale nel territorio fiorentino	pag.	19
1.2 SITUAZIONI INTERNE	pag.	41
1.2.1 Modalità di gestione dei servizi	pag.	43
I servizi pubblici locali: organizzazione, modalità di gestione e indirizzi strategici per le società controllate, collegate o affidatarie di servizi	pag.	51
1.2.2		
1.2.3 Indirizzi generali su risorse e impieghi	pag.	93
1.2.4 I finanziamenti europei	pag.	99
1.2.5 La gestione del patrimonio	pag.	113
1.2.6 Le politiche di gestione delle risorse umane	pag.	119
1.3 INDIRIZZI E OBIETTIVI STRATEGICI	pag.	129
- Schemi di collegamento tra indirizzi strategici, obiettivi strategici e missioni	pag.	131
- Indirizzo 1 Firenze Giusta	pag.	133
- Indirizzo 2 Firenze Futura	pag.	141
- Indirizzo 3 Firenze Sicura	pag.	149
- Indirizzo 4 Firenze Sostenibile	pag.	153
- Indirizzo 5 Firenze Per Tutti	pag.	161
1.4 STRUMENTI PER LA RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI	pag.	169





## Il Documento Unico di Programmazione - INTRODUZIONE

Il **Documento Unico di Programmazione** (di seguito DUP) è lo strumento che permette l'attività di guida strategica e operativa degli enti locali. In base al decreto legislativo n. 118/2011, recante *“Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi”* i documenti di programmazione dell'Ente locale devono essere redatti in coerenza con il Principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio (Allegato 4/1 allo stesso decreto legislativo e successivi aggiornamenti).

Il DUP costituisce presupposto indispensabile per l'approvazione del bilancio di previsione. Contiene gli indirizzi e gli obiettivi strategici dell'Amministrazione comunale, le misure economiche, finanziarie e gestionali necessarie alla loro realizzazione e gli obiettivi operativi che saranno poi tradotti in obiettivi gestionali nel Piano esecutivo di Gestione (PEG) e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Quest'anno, come disposto dal principio sopra richiamato, risultando insediata una nuova amministrazione al 31 luglio, il termine ordinario di presentazione del DUP, da parte della Giunta al Consiglio, viene slittato in base all'approvazione delle Linee Programmatiche di Mandato, avvenuta il 14 ottobre 2024. Come dispone l'art. 174 del Tuel, inoltre, ove necessario, è prevista la possibilità per la Giunta di presentare al Consiglio una nota di aggiornamento al DUP.

Il DUP si compone di due sezioni: la Sezione Strategica (SeS) e la Sezione Operativa (SeO).

La SeS ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo (cinque anni), la seconda pari a quello del bilancio di previsione (tre anni).

Nella sezione strategica si presenta il quadro delle situazioni esterne in cui si trova a operare l'Ente con richiami alla rilevazione del Benessere Equo e Sostenibile (BES), alla Agenda 2030 della Nazioni Unite e agli impatti su questi due fronti dei progetti finanziati PNRR. Segue il quadro delle situazioni interne e la declinazione degli indirizzi strategici, che descrivono le principali scelte del programma di mandato dell'Amministrazione. In particolare, vi sono 5 indirizzi strategici, in coerenza con le linee programmatiche, nell'ambito dei quali vengono individuati gli obiettivi strategici che si intendono raggiungere. Nell'intestazione di ciascun indirizzo è riportato il collegamento con la relativa missione di bilancio.

La SeO ha carattere generale, contenuto programmatico e costituisce lo strumento a supporto del processo di pianificazione definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella SeS del DUP. Contiene la programmazione operativa dell'ente avendo a riferimento un arco temporale sia annuale sia pluriennale.

La Sezione Operativa è suddivisa in due parti:

- la prima parte individua, per ogni singola missione, i programmi che l'ente intende realizzare per conseguire gli obiettivi strategici definiti nella SeS e, nell'ambito di ciascun programma e obiettivo strategico, individua gli obiettivi operativi annuali da raggiungere per il triennio corrispondente a quello del bilancio di previsione, rispetto al quale il DUP è preliminare e propedeutico. In ciascuna missione sono, inoltre, richiamate le funzioni fondamentali descritte nella declaratoria dei programmi di bilancio e definite nel funzionigramma dell'Ente. Per ogni programma sono individuati anche gli aspetti finanziari, mentre le risorse strumentali sono quelle attualmente in dotazione ai centri di responsabilità associati alle missioni ed elencate, in modo analitico, nell'inventario del Comune. Per il dettaglio delle risorse umane, ai sensi del principio contabile all. 4.1 soprarichiamato, si rimanda ai contenuti del PIAO. Sono, inoltre, riportate valutazioni sui mezzi finanziari, indirizzi su tariffe e tributi, indirizzi per indebitamento, oltre alla situazione economico-finanziaria degli organismi gestionali esterni.

- la seconda parte della SeO contiene il programma triennale dei lavori pubblici, la programmazione triennale del personale, il piano delle alienazioni e valorizzazioni dei beni patrimoniali, il programma triennale degli acquisti di beni e servizi, la programmazione degli incarichi, il piano triennale di razionalizzazione e riqualificazione della spesa.

Per la redazione del presente documento è stata chiesta, a tutte le Direzioni, la previa verifica dello stato di attuazione del precedente DUP 2024-2026 al primo semestre del 2024. Gli esiti delle verifiche sono raccolti nel documento "DUP Stato di attuazione al 30.06.2024".

Infine, a partire dal triennio 2022-2024, con il riconoscimento dei finanziamenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), gli strumenti di pianificazione sono stati arricchiti evidenziando, nella programmazione dell'Ente, le iniziative intraprese grazie a queste risorse di provenienza europea, che per la Città rappresentano un'inedita opportunità di sviluppo e di crescita.

## **1.1**

### ***Situazioni esterne***



## 1.1.1 IL CONTESTO ECONOMICO

Nel 2024, **l'economia internazionale** mostra segnali di resilienza, nonostante l'incertezza geopolitica e le turbolenze dei mercati finanziari. La crescita globale è prevista intorno al 3,2%, leggermente in calo rispetto al 2023 (3,3%). Questo rallentamento è attribuibile in gran parte al calo della domanda interna in molte economie avanzate e in via di sviluppo.

Le economie avanzate continuano a vivere una fase di crescita moderata. Gli Stati Uniti, pur restando il motore principale della crescita tra le economie sviluppate, hanno visto un rallentamento dovuto a una politica monetaria più restrittiva e all'aumento dei costi del debito. Si stima una crescita del PIL per il 2024 attorno al 2,6%, in calo rispetto al 2,5% del 2023.

In Europa, la crescita si è ulteriormente indebolita, con una previsione di 0,9% per l'area euro. Il rallentamento è dovuto a una domanda interna stagnante, problemi nella catena di approvvigionamento e un'inflazione elevata, in particolare nel settore energetico, che ha colpito la capacità di spesa dei consumatori. La Germania e l'Italia hanno registrato le performance più deboli, mentre Francia e Spagna sono riuscite a mantenere tassi di crescita leggermente più solidi.

Il Giappone, invece, ha continuato a crescere lentamente, con una previsione di 0,7% per il 2024. Anche qui l'inflazione e la politica monetaria sono state fattori chiave, anche se la spinta all'export ha aiutato a mantenere l'economia stabile.

Le economie emergenti, in particolare Cina e India, continuano a trainare la crescita globale, ma anch'esse stanno affrontando sfide significative. La Cina sta affrontando una crescita inferiore rispetto agli anni precedenti, con una previsione per il 2024 del 5,0%. La crisi nel settore immobiliare e i vincoli alla crescita del credito hanno ostacolato una ripresa più rapida.

L'India, al contrario, ha mantenuto una forte traiettoria di crescita, con una previsione del 7,0% per il 2024, spinta da una robusta domanda interna e riforme strutturali. L'India è stata uno dei pochi paesi a beneficiare delle tensioni commerciali globali, attirando investimenti diretti esteri in settori come la tecnologia e la produzione.

Altri mercati emergenti, come il Brasile e la Russia, stanno affrontando sfide dovute principalmente alla volatilità dei prezzi delle materie prime e alle sanzioni economiche. La crescita in America Latina è per il 2024 pari a 1,9%.

L'inflazione rimane una delle principali preoccupazioni per molte economie. Sebbene in alcune regioni si sia vista una moderazione rispetto ai picchi del 2022 e 2023, in molti casi i livelli restano elevati.

Negli Stati Uniti, l'inflazione è vista ancora come una minaccia. La Federal Reserve ha adottato un approccio aggressivo, mantenendo i tassi di interesse elevati per contenere la pressione inflazionistica. La Banca Centrale Europea ha invece adottato una politica monetaria meno restrittiva riducendo i tassi di interesse.

Il commercio internazionale ha subito un rallentamento nel 2024, in parte a causa delle tensioni geopolitiche e del protezionismo commerciale. Le dispute commerciali tra Stati Uniti e Cina continuano a influenzare negativamente il commercio globale, con effetti anche sulle catene di approvvigionamento globali.

I settori tecnologici e delle telecomunicazioni sono tra i più colpiti dalle restrizioni e dalle misure di controllo delle esportazioni. Inoltre, la crisi climatica e i disastri naturali, come le alluvioni e le siccità, hanno ulteriormente messo sotto pressione le catene di approvvigionamento in vari settori, dall'agricoltura ai semiconduttori.

Le previsioni del 2024 per l'Italia evidenziano una crescita stimata del PIL pari a +0,7% in diminuzione rispetto a +0,9% del 2023. La crescita rimane inferiore alla media europea, soprattutto a causa di un rallentamento delle esportazioni e dell'industria manifatturiera. Il settore dei servizi, trainato dal turismo, ha mostrato una ripresa dopo l'estate, contribuendo positivamente all'economia.

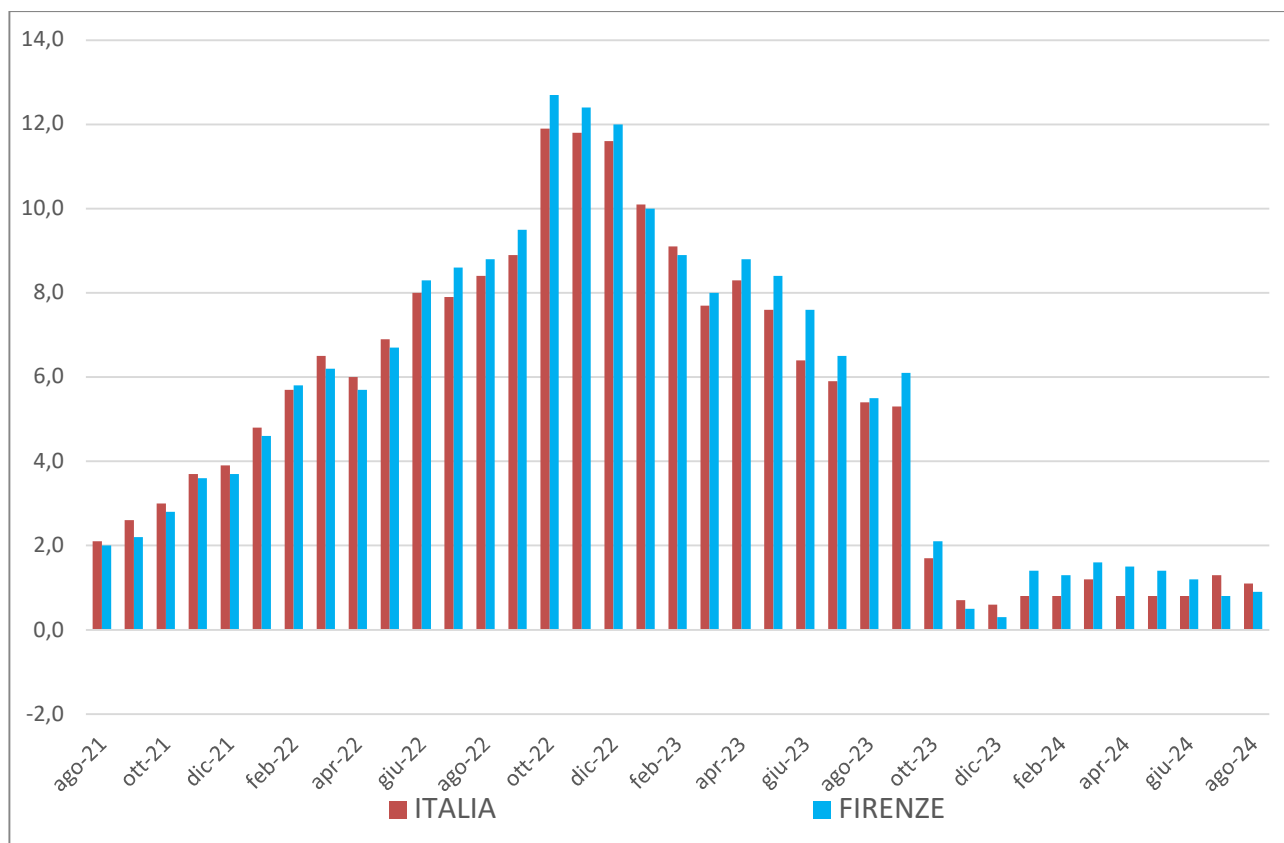
Tabella 1.1 - Prodotto interno lordo per il Mondo, Area Euro e alcuni paesi selezionati – Anni 2020-2023 e previsioni\* 2024-25. Variazioni percentuali

	2020	2021	2022	2023	2024*	2025*
Area Euro	-6,6	5,3	3,5	0,5	0,9	1,5
Germania	-4,9	2,8	1,9	-0,2	0,2	1,3
Francia	-8,2	7,0	2,5	1,1	0,9	1,3
Italia	-8,9	6,6	3,7	0,9	0,7	0,9
Spagna	-11,0	5,1	5,5	2,5	2,4	2,1
Regno Unito	-9,9	7,4	4,1	0,1	0,4	1,5
Giappone	-4,8	1,6	1,0	1,9	0,7	1,0
Stati Uniti	-3,5	5,7	2,1	2,5	2,6	1,9
Brasile	-4,1	4,6	3,0	2,9	2,1	2,4
Cina	2,3	8,1	3,0	5,2	5,0	4,5
India	-8,0	8,9	7,2	8,2	7,0	6,5
Federazione Russa	-3,1	4,7	-2,1	3,6	3,2	1,5
Mondo	-3,3	6,1	3,3	3,3	3,2	3,3

Fonte: Fmi - World Economic Outlook, Luglio 2024

Il peso dell'inflazione si è fortemente ridotto dalla fine del 2023 e anche i dati più recenti sembrano segnalare come questo fenomeno sia tornato sotto controllo. Rimane, tuttavia, forte l'impatto del biennio agosto 2021 – agosto 2022 sull'economia nel suo complesso soprattutto per la perdita del potere di acquisto degli stipendi.

Grafico 1.1 - Variazioni annuali indice dei prezzi al consumo per l'Italia e Firenze agosto 2021 – agosto 2024



Fonte: Elaborazione ufficio comunale di statistica di Firenze su dati Istat

Il **Documento di Economia e Finanza** (DEF), ai sensi dell'art. 10 L. 196/2009, è il documento dove sono definiti gli obiettivi di finanza pubblica del paese per il triennio successivo. Viene presentato dal Ministro dell'economia e finanze alle Camere entro il 10 aprile di ogni anno. Sono altresì delineate, in particolare nella sezione terza del DEF, specifiche linee guida per il Programma Nazionale di Riforma che va ad inserirsi nel più ampio Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR.

Il DEF 2024 è stato approvato in aprile.

Nel mese di settembre 2024 è stato deliberato dal Consiglio dei Ministri il primo **Piano Strutturale di Bilancio di Medio Termine 2025-2029** (PSBMT) ai sensi della disciplina economica dell'Unione europea recentemente entrata in vigore. Quest'ultimo Piano definisce la programmazione economica e di bilancio per un orizzonte di cinque anni.

Il Governo italiano ha scelto di distribuire l'aggiustamento della finanza pubblica su sette anni (anziché quattro), a fronte di un impegno a proseguire il percorso di riforme e investimenti previsto dal PNRR. Il Piano conferma, inoltre, l'obiettivo di ricondurre il rapporto tra indebitamento netto e PIL al di sotto della soglia del 3 per cento nel 2026, come già previsto nella Nota di Aggiornamento del DEF 2023 e nel Documento Programmatico di Bilancio 2024, presentati rispettivamente a settembre e ottobre dello scorso anno.

Il Governo italiano rivede al ribasso la stima di quest'anno del deficit in termini di PIL dal 4,3 per cento indicata nel DEF di aprile al 3,8 per cento.<sup>1</sup>

La fase ciclica dell'**economia toscana**, all'insegna dell'instabilità per le note tensioni geopolitiche, resta ancorata al quadro nazionale, a sua volta contraddistinto da segnali di debolezza. Il quarto trimestre 2023 ha confermato, per la Toscana il ripiegamento della produzione industriale, in calo rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. L'onda lunga della crisi inflazionistica, unita agli effetti negativi sulla domanda internazionale delle politiche monetarie restrittive adottate dalle principali banche centrali e della debole dinamica salariale, ha colpito il sistema produttivo regionale, specialmente le sue specializzazioni più tradizionali come quelle legate al comparto moda. Il calo della produzione si è accompagnato a un progressivo indebolimento delle esportazioni di beni, rispetto alle quali i contributi positivi si sono concentrati su poche, qualificate, produzioni. Nel mercato del lavoro si osserva un calo della domanda con la diminuzione degli avviamenti che si collega essenzialmente alla contrazione delle assunzioni nell'industria con intensità maggiore per il comparto della moda. Nel quarto trimestre del 2023, nonostante la riduzione della domanda, la dinamica degli addetti dipendenti mantiene ancora una variazione positiva rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, ma in decelerazione su base congiunturale: dal +1,3% del secondo trimestre sul primo si passa al +0,6% del terzo trimestre sul secondo e al +0,1% del quarto sul terzo. Un ulteriore segnale della congiuntura non favorevole, in particolare per il comparto manifatturiero, è rappresentato dall'importante aumento delle ore autorizzate di CIG straordinaria e ordinaria tra settembre e dicembre. In generale, il numero medio di addetti su base annua resta superiore al dato del 2022, a testimonianza di una sostanziale stabilità delle cessazioni dei rapporti di lavoro. Ciò testimonia, nel quadro di una congiuntura più debole, la prevalenza di un atteggiamento di attesa e cautela da parte degli operatori, che non hanno orientato al ribasso le loro aspettative sulla futura evoluzione del ciclo economico.

Pur manifestando una tendenza al progressivo rientro rispetto al picco negativo toccato nel secondo trimestre, la produzione industriale in Italia e nelle principali regioni ha proseguito in territorio negativo anche nel corso del quarto trimestre del 2023. La Toscana, come nei trimestri precedenti, ha esperito una dinamica peggiore della media italiana (-2,7% vs. -2,0%), spinta soprattutto dalle difficoltà incontrate dal comparto moda.

Il calo della produzione industriale registrato nel corso dell'intero anno si è via via sempre più manifestato anche nei dati relativi alle esportazioni di beni, da cui dipende una parte rilevante del fatturato delle imprese manifatturiere. Le vendite estere, infatti, hanno visto indebolire la propria

---

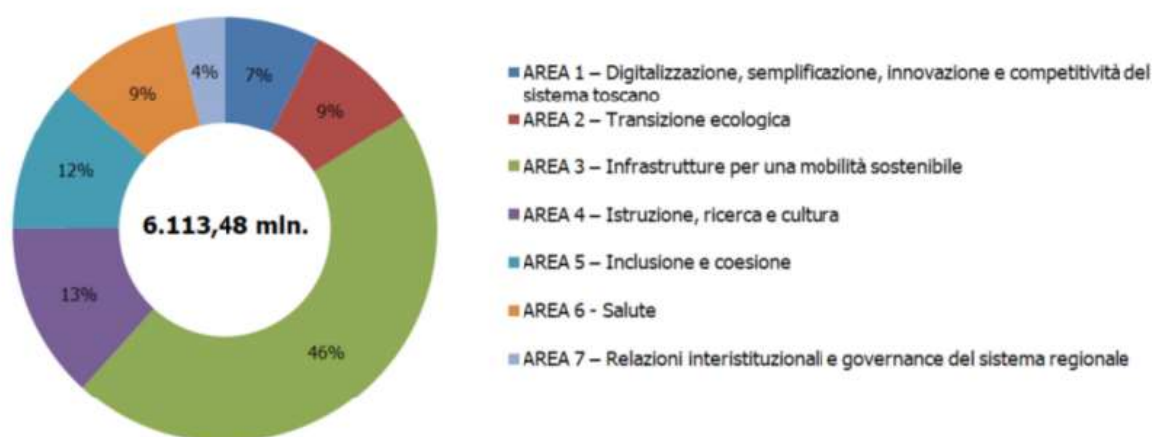
<sup>1</sup> [https://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/modules/documenti\\_it/analisi\\_programmazione/documenti\\_programmatici/psb\\_2024/Piano-strutturale-di-bilancio-e-di-medio-termini-Italia-2025-2029.pdf](https://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/modules/documenti_it/analisi_programmazione/documenti_programmatici/psb_2024/Piano-strutturale-di-bilancio-e-di-medio-termini-Italia-2025-2029.pdf)

dinamica, fino a toccare il +1,8% a prezzi correnti nel quarto e ultimo trimestre del 2023; dato che diventa negativo (-0,3%) se considerato a prezzi dell'anno precedente.

La programmazione regionale toscana ha visto l'approvazione da parte del Consiglio Regionale del **Documento di economia e finanza (DEFR) 2024**, avvenuta il 27 luglio 2023, atto di indirizzo programmatico economico e finanziario dell'attività di governo della Regione per l'anno successivo, con proiezione triennale. Nel mese di dicembre 2023, sempre il Consiglio Regionale Toscano ha approvato la nota di aggiornamento al DEFR<sup>2</sup>.

Il governo della Regione sostiene il percorso di crescita attraverso ventinove progetti prioritari raggruppati nelle sette aree seguenti: Area 1 - Digitalizzazione, semplificazione innovazione e competitività del sistema toscano AREA 2 – Transizione ecologica AREA 3 – Infrastrutture per una mobilità sostenibile AREA 4 – Istruzione, ricerca e cultura AREA 5 – Inclusione e coesione AREA 6 - Salute AREA 7 – Relazioni interistituzionali e governance del sistema regionale. Per la loro realizzazione è prevista una spesa di circa 6.113,48 milioni di euro per il periodo 2024/26 distribuita come da immagine che segue, tratta dal DEFR.

Figura – Ripartizione delle risorse complessive tra le Aree di intervento (annualità 2024-2026)



Tutti i progetti di cui al DEFR contribuiscono alla realizzazione dei traguardi previsti nell' Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile come individuati nel documento stesso.

### 1.1.2 BES, AGENDA 2030 E GLI IMPATTI DEL PNRR

È consolidato il riconoscimento del Governo italiano che il benessere della comunità non si misuri solo attraverso il suo PIL ma anche con l'effettiva capacità di inclusione dei portatori di bisogno e di salvaguardia delle generazioni future: il cosiddetto BES "Benessere Equo e Sostenibile". Infatti, siamo giunti nel 2024 alla settima edizione della relazione sugli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile (Relazione BES)<sup>3</sup>, presentata alle Camere dal Ministro dell'economia e delle finanze (art.10, comma 10-ter, L.196/2009). Tale Relazione aggiorna la previsione dei dodici indicatori BES monitorati attraverso Istat nel contesto del DEF (scelti tra 152 indicatori BES complessivi) per il triennio in corso, alla luce degli effetti della legge di Bilancio 2024.

Il progetto BES, coordinato da Istat e successivamente confluito nel DEF, si fonda su 152 indicatori complessivi definiti da un comitato ad hoc, costituito con D.P.C.M. del novembre 2016, presso ISTAT.

<sup>2</sup> <https://www.regione.toscana.it/-/documento-di-economia-e-finanza-regionale-2024-approvato-dal-consiglio-regionale>

<sup>3</sup> [https://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/modules/documenti\\_it/analisi\\_progammazione/documenti\\_programmatici/Relazione-BES-2024\\_finale.pdf](https://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/modules/documenti_it/analisi_progammazione/documenti_programmatici/Relazione-BES-2024_finale.pdf)



Essi sono ripartiti in dodici domini, che ne costituiscono il quadro di riferimento. Si rimanda all'ultimo rapporto Istat, redatto nel 2024, sul BES in Italia 2023<sup>4</sup>.

L'Italia, inoltre, fa parte dei 193 paesi che all'Assemblea Generale dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (Onu) hanno sottoscritto fin dal 2015 l'Agenda 2030, un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità. Esso è basato su 17 obiettivi (cosiddetti "Sustainable Development Goals" - SDGs), che si sviluppano in 169 traguardi al 2030 (target) monitorati attraverso oltre 200 indicatori. Per l'Italia Istat pubblica un rapporto annuale in merito alla situazione degli SDGs<sup>5</sup>. L'ultimo è del luglio 2024 e contiene 373 misure statistiche di monitoraggio corrispondenti a 139 indicatori tra quelli proposti a livello globale. Si tratta di un sistema di monitoraggio in evoluzione continua.

Il set degli indicatori BES è stato esteso a livello territoriale sub-regionale - Bes dei Territori (BesT)<sup>6</sup> integrato anche con indicatori ulteriori rilevanti a livello locale. Interessante il quadro di confronto tra gli indicatori Bes e BesT<sup>7</sup>. Dei 152 indicatori, 70 sono nel BesT e, in particolare, di questi settanta 11 sono rilevanti a livello locale.

Da oltre un quinquennio è attivo il progetto "Bes delle Province"<sup>8</sup> con il coordinamento degli Uffici Statistica delle Province italiane – Cuspi - inserito nel Programma Statistico Nazionale. Nell'ambito di questo progetto, ogni anno, viene pubblicato sul sito [www.besdelleprovince.it](http://www.besdelleprovince.it) un rapporto dal titolo "il benessere equo e sostenibile" che analizza i principali indicatori di Benessere Equo e Sostenibile per Province e Città metropolitane. L'ultima edizione, la nona dalla nascita del progetto, è del 2023 e ha visto coinvolte 23 province e 8 città metropolitane. Ogni anno viene realizzato un rapporto editoriale dove gli indicatori sono suddivisi tra BES e altri indicatori generali e ripartiti in undici dei dodici domini del BES. Si rimanda al rapporto 2023 della Città Metropolitana di Firenze<sup>9</sup>.

A livello comunale sono disponibili solo alcuni indicatori BES; la misurazione del benessere cittadino è comunque fondamentale ed è riconducibile al tema del Valore Pubblico introdotto con il PIAO; il valore pubblico infatti è definito nel Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione n. 132/2022 come "*incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo*". La batteria degli indicatori BES disponibili a livello comunale, affiancata da altri indicatori di impatto individuati anche nel contesto della Performance Organizzativa di Ente, disponibili a livello comunale, è uno strumento di monitoraggio di lungo periodo del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e ne è l'elemento integrante. Misura l'impatto sul benessere delle politiche messe in atto e si affianca ad un altro percorso intrapreso dal Comune di Firenze sul fronte degli impatti sociali che ha portato all'approvazione nel corso del 2024 del bilancio di genere 2022-2023<sup>10</sup>.

Anche i numerosi progetti in corso nel nostro territorio, finanziati con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR<sup>11</sup> sono destinati a impattare sul benessere dei cittadini/e. Istat, in collaborazione con la Ragioneria Generale dello Stato RGS, ha presentato nel settembre 2022 una dashboard per la navigazione tra le missioni del PNRR e gli indicatori di benessere e sviluppo, elementi di misurazione del Piano stesso. La dashboard è stata oggetto di aggiornamenti successivi, l'ultimo dei quali nel giugno 2024. Con l'ultimo aggiornamento sono stati introdotti 24 nuovi indicatori statistici di contesto, di cui 20 di nuova costruzione e 4 selezionati dal *framework* di monitoraggio del Bes/SDG. I nuovi indicatori sono associati alle Missioni M1, M2, M3, M5, M6, e M7 del PNRR, e coprono in totale 70 sub misure, arricchendo il quadro informativo per l'analisi del PNRR. Partendo dall'analisi

<sup>4</sup> <https://www.istat.it/produzione-editoriale/rapporto-bes-2023-il-benessere-equo-e-sostenibile-in-italia/>

<sup>5</sup> <https://www.istat.it/produzione-editoriale/rapporto-sdgs-2024/>

<sup>6</sup> <https://www.istat.it/notizia/bes-dei-territori-edizione-2024/>

<sup>7</sup> <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/07/Quadro-di-corrispondenza-Bes-BesT-2024.pdf>

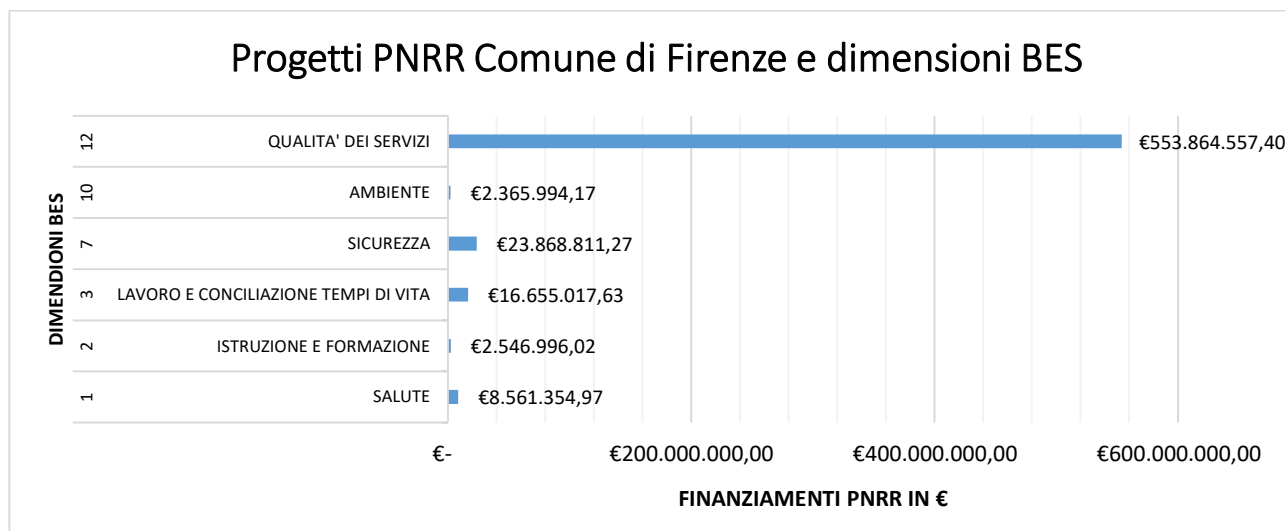
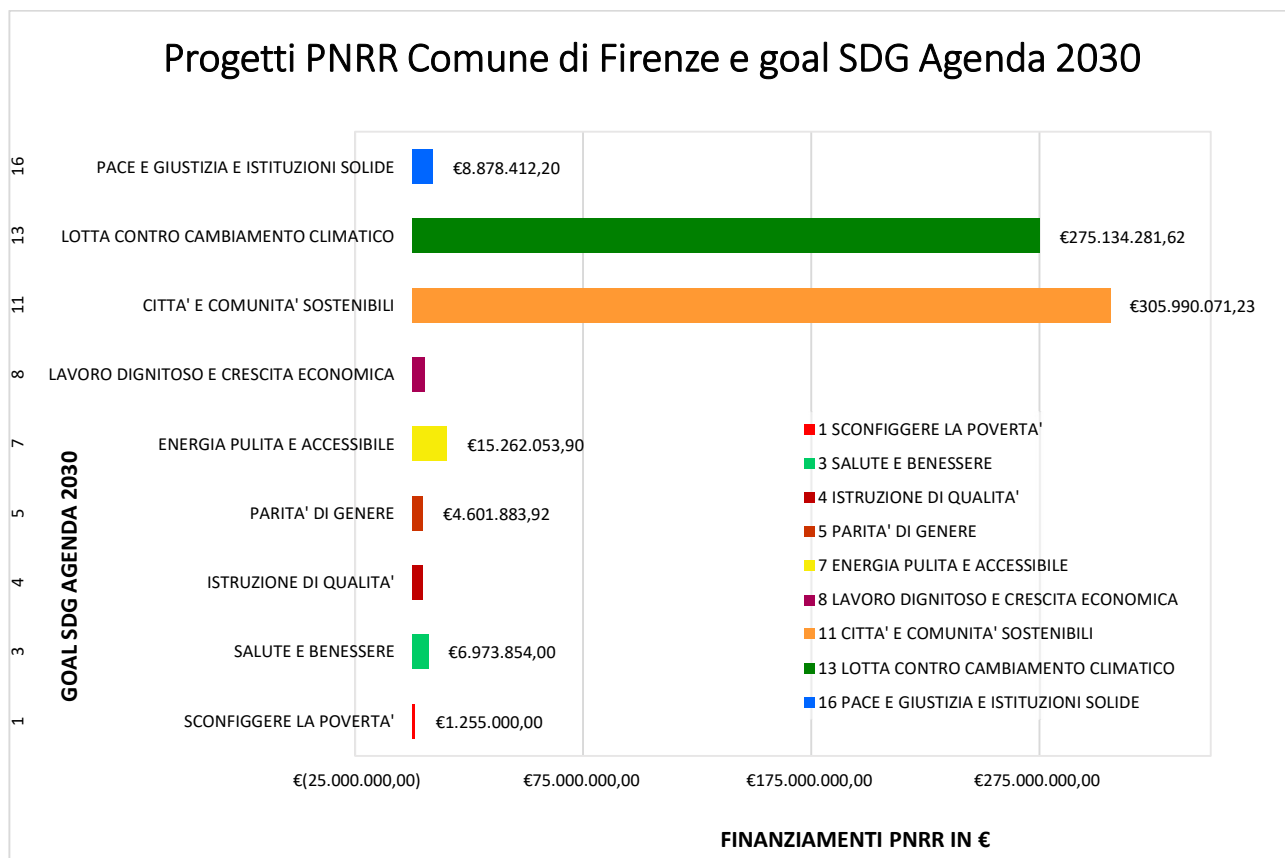
<sup>8</sup> <https://www.besdelleprovince.it/>

<sup>9</sup> <https://www.besdelleprovince.it/pubblicazioni/edizione-2023/firenze>

<sup>10</sup> <https://www.comune.fi.it/system/files/2024-05/Bilancio%20di%20genere%202022-2023.pdf>

<sup>11</sup> Si ricorda che il PNRR si divide in 6 missioni (M), a loro volta divise in 16 componenti, come segue: M1: digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; M2: Rivoluzione verde e transizione ecologica; M3: Infrastrutture per una mobilità sostenibile; M4: Istruzione e ricerca; M5: Inclusione e coesione; M6: Salute. È stata aggiunta a fine 2023 la Missione 7 RePowerEU, con la quale si mira a rafforzare le reti di distribuzione di energia, accelerare la produzione da fonti rinnovabili e aumentare l'efficienza energetica.

di questa dashboard e dai progetti PNRR in atto sul territorio fiorentino<sup>12</sup> sono stati elaborati i grafici che seguono e che illustrano gli impatti dei progetti PNRR sul raggiungimento dei goal SDG dell'Agenda2030 e sulle dimensioni di benessere BES coinvolte<sup>13</sup>.



<sup>12</sup> Per l'elenco completo dei finanziamenti PNRR: <https://www.comune.fi.it/pnrr>

<sup>13</sup> In merito alla metodologia utilizzata nella costruzione dei grafici sopra riportati, si precisa che in entrambi sono stati rappresentati esclusivamente i goal SDG dell'Agenda 2030 e le dimensioni BES pertinenti ai finanziamenti PNRR ottenuti dal Comune. Inoltre, per quanto riguarda i progetti finanziati dal PNRR che hanno impatti su più goal SDG dell'Agenda 2030 o su diversi indicatori BES, i relativi finanziamenti sono stati suddivisi tra i vari indicatori interessati.

## 1.1.3 II CONTESTO DEMOGRAFICO ECONOMICO E SOCIALE NEL TERRITORIO FIORENTINO

### EVOLUZIONE DEMOGRAFICA E INTEGRAZIONE STRANIERA

I residenti a Firenze al 31 dicembre 2023 erano 367.776 di cui 58.994 stranieri.

Nel corso del 2023 il numero dei residenti aumentato di 276 unità; il calo degli anni precedenti non deve trarre in inganno perché dal 2017 è in atto un profondo controllo delle residenze che ha portato alla cancellazione di oltre 20.000 cittadini irreperibili e probabilmente assenti dalla città già da molti anni. Depurato dall'effetto di questo controllo, il numero dei residenti è rimasto sostanzialmente stabile dopo che dal 2007, anno nel quale è stato registrato il minimo con 364.710.

Tabella 1.2: Comune di Firenze. Residenti al 31 dicembre dal 1940 al 2023.

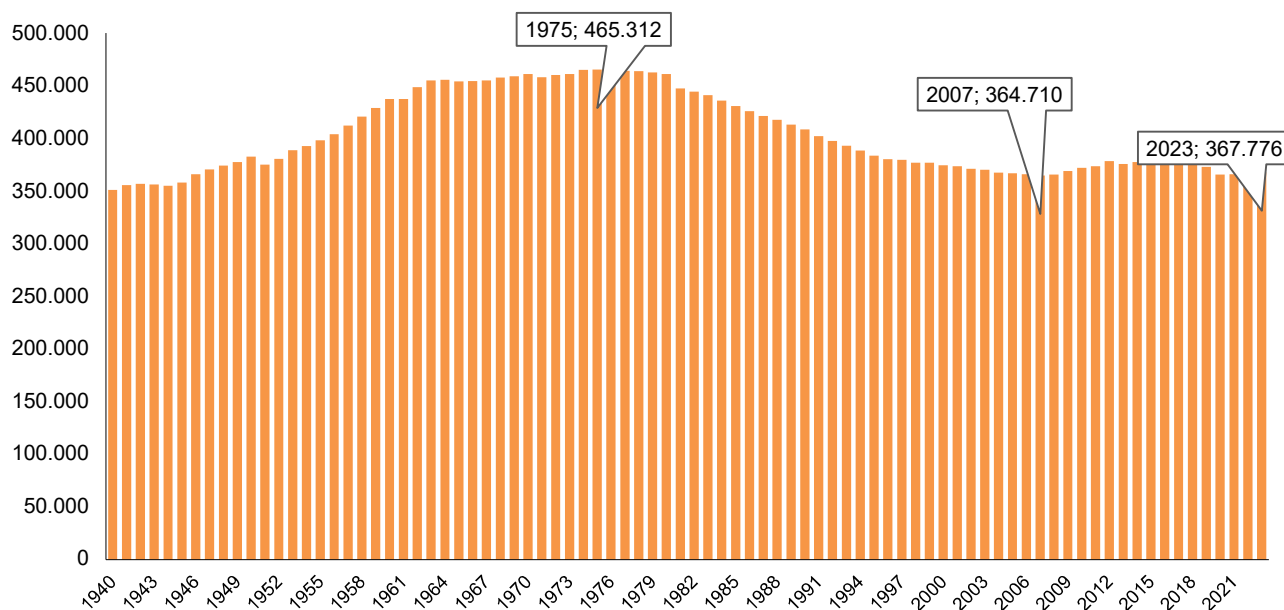
anno	residenti	anno	residenti	anno	residenti
1940	351.091	1968	457.659	1996	380.058
1941	355.480	1969	459.058	1997	379.687
1942	356.843	1970	460.944	1998	376.760
1943	356.030	1971	457.938	1999	376.682
1944	354.882	1972	460.248	2000	374.501
1945	357.988	1973	460.974	2001	373.486
1946	365.921	1974	464.897	2002	371.177
1947	370.523	1975	465.312	2003	370.271
1948	374.080	1976	464.792	2004	367.536
1949	377.294	1977	464.020	2005	366.901
1950	382.713	1978	463.826	2006	365.966
1951	375.115	1979	462.690	2007	364.710
1952	380.334	1980	460.924	2008	365.659
1953	388.725	1981	447.529	2009	368.901
1954	392.635	1982	444.294	2010	371.989
1955	398.107	1983	440.910	2011	373.446
1956	403.890	1984	435.698	2012	378.376
1957	411.962	1985	430.748	2013	375.479
1958	420.750	1986	425.835	2014	377.300
1959	428.955	1987	421.299	2015	378.174
1960	437.334	1988	417.487	2016	377.625
1961	437.480	1989	413.069	2017	377.719
1962	448.498	1990	408.403	2018	376.529
1963	454.963	1991	402.211	2019	372.905
1964	455.665	1992	397.434	2020	365.437
1965	454.050	1993	392.800	2021	365.946
1966	454.408	1994	388.304	2022	367.500
1967	455.081	1995	383.594	2023	367.776

Fonte: elaborazione Ufficio Comunale di Statistica su dati anagrafici

I dati attuali sono comunque lontani dai valori massimi registrati negli anni '70; il valore massimo fu registrato nel 1975 con 465.312, oltre 86.000 in più rispetto ai valori attuali. Va detto che questa tendenza è comune alle più grandi città italiane, molte delle quali hanno registrato una perdita di residenti in favore dei comuni limitrofi.

La dinamica dei residenti a Firenze dagli anni '40 a oggi può essere apprezzata dal grafico 1.2 dove si vede la forte crescita degli anni '50, quella più contenuta degli anni '60 e '70 e il declino degli anni '80, '90 e dei primi anni del nuovo secolo, e infine il recente recupero degli ultimi anni.

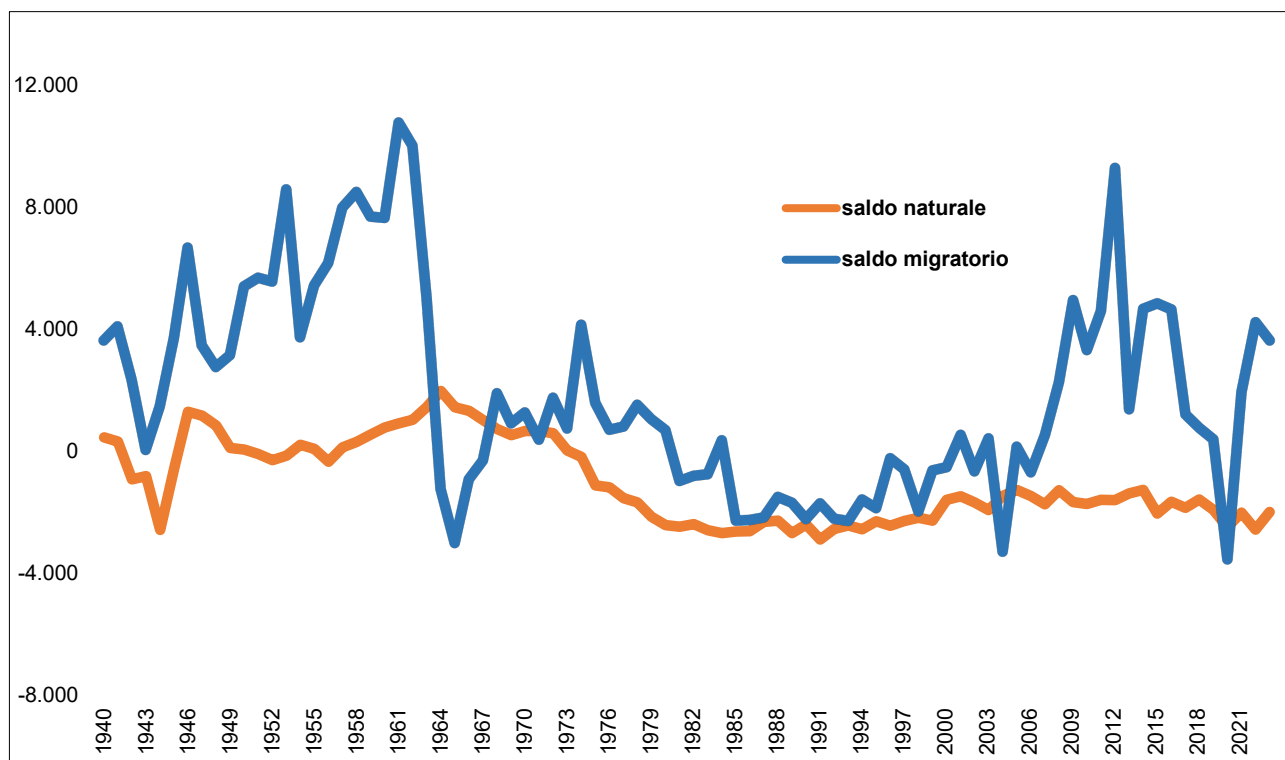
Grafico 1.2: Comune di Firenze. Residenti dal 1940 al 2023



Fonte: elaborazione ufficio comunale di statistica su dati anagrafici

La sostanziale tenuta demografica degli ultimi anni è tutta dovuta all'aumento dell'immigrazione. Infatti, il saldo naturale della popolazione, cioè la differenza tra nati e morti, è a Firenze negativo dal 1974 (grafico 1.3), nonostante il leggero recupero dall'inizio degli anni 90 a oggi.

Grafico 1.3: Comune di Firenze. Saldo naturale e saldo migratorio dal 1940 al 2023



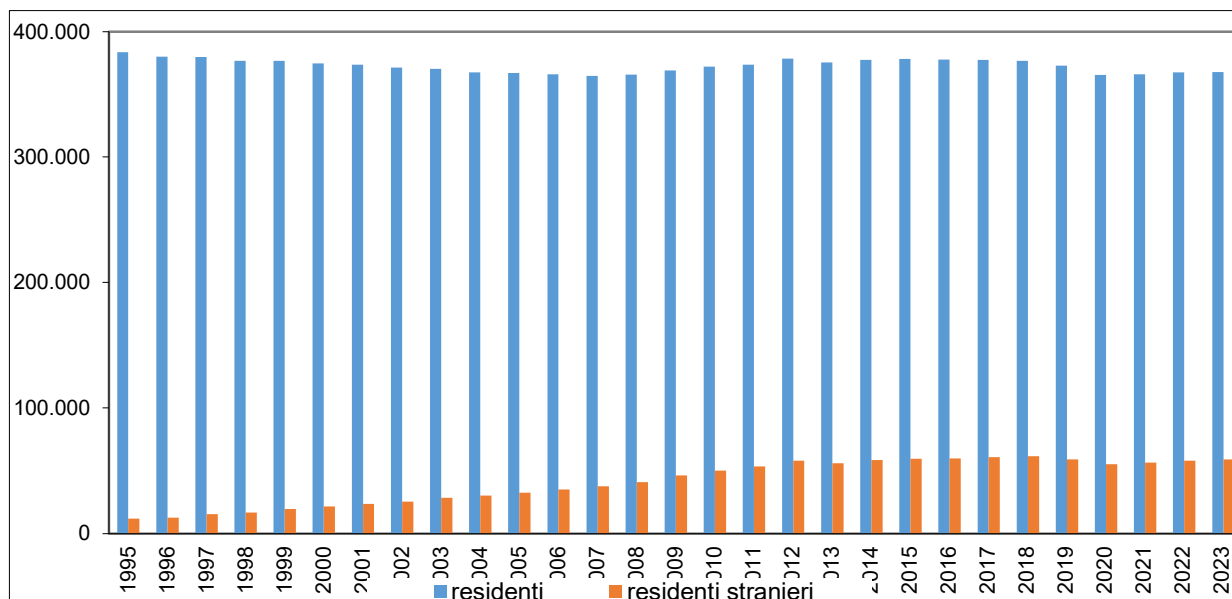
Fonte: elaborazione ufficio comunale di statistica su dati anagrafici

Il saldo migratorio, cioè la differenza tra immigrati ed emigrati, è tornato a essere positivo dal 2021 dopo che era stato negativo nel 2020, quando le immigrazioni erano diminuite a causa della ridotta mobilità della popolazione dovuta all'emergenza sanitaria in atto (grafico 1.3). Circa gli effetti della pandemia in città, il 2020 aveva registrato un numero di decessi pari a 4.880, dato superiore di oltre

400 decessi rispetto alla media dei 5 anni precedenti. Questo aumento della mortalità si era concentrato nei mesi di aprile e novembre e nelle classi di età più elevate ed era stato evidentemente contenuto dalle misure restrittive adottate. Nel 2023 i decessi sono 4.261, in calo rispetto ai 4.889 dell'anno precedente.

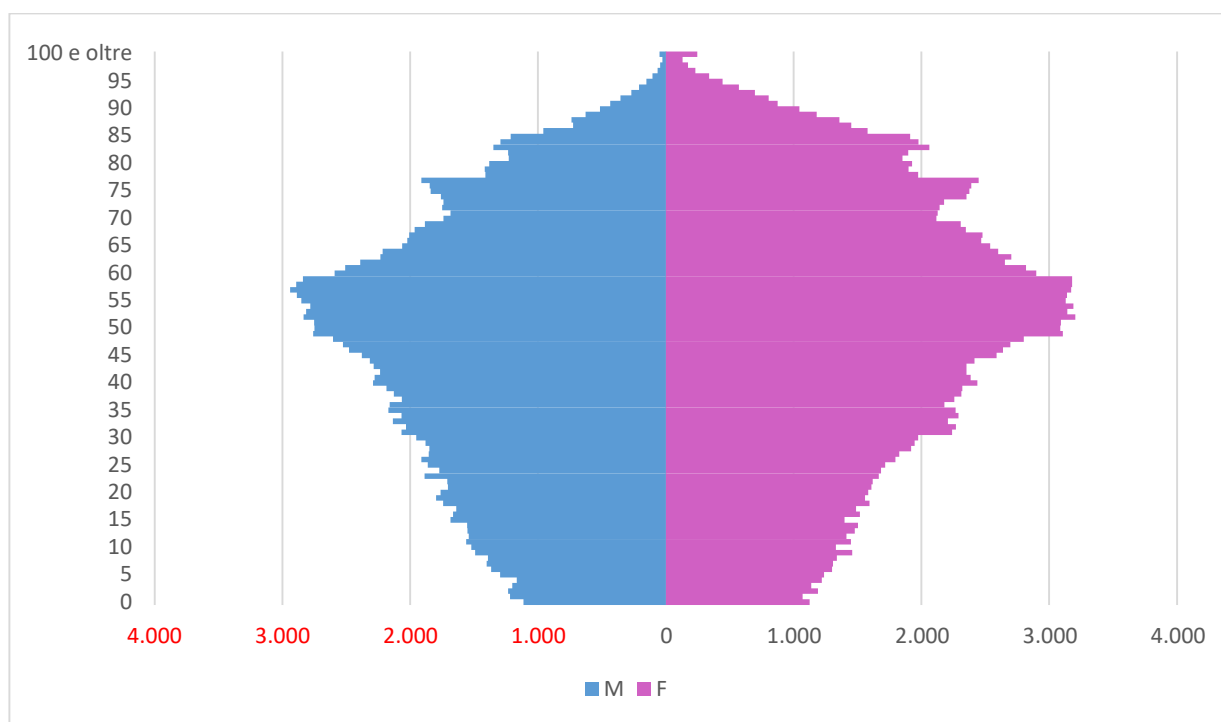
Il peso dei residenti stranieri è solo apparentemente in calo a causa della revisione della residenza citata in precedenza e che colpisce in maniera significativa proprio i residenti stranieri. Nel grafico 1.4 si vede come, a fronte di una popolazione residente che complessivamente dal 1995 al 2023 varia di poco, la quota dei residenti stranieri passi da 11.811 nel 1995 a quasi 59.000 al 2023. In termini percentuali, sul totale dei residenti erano stranieri nel 1995 il 3,1% mentre attualmente sono il 16,0%.

Grafico 1.4: residenti complessivi e stranieri del comune di Firenze dal 1995 al 2023



Fonte: elaborazione Ufficio comunale di statistica su dati anagrafici

Grafico 1.5 – Comune di Firenze. Piramide delle età al 31/12/2023



Fonte: elaborazione Ufficio comunale di statistica su dati anagrafici

Nonostante il numero crescente di immigrati stranieri, generalmente più giovani del resto della popolazione, la struttura per età di Firenze è quella di una città anziana (grafico 1.5). Le classi di età più anziane pesano notevolmente sul totale della popolazione in particolare per quella femminile. L'indice di vecchiaia<sup>14</sup> è 273,5, tra i più alti in Italia<sup>15</sup>.

L'immigrazione straniera ha invece effetti tangibili sulla composizione familiare: in diciassette anni dal 2005 al 2023 (tabella 1.3) è fortemente aumentato il numero di famiglie unipersonali, di oltre ventimila unità, in gran parte stranieri anagraficamente soli.

È abbastanza significativo il calo delle famiglie composte da 3 componenti mentre per le altre tipologie non ci sono differenze significative. Cala il numero medio di componenti per famiglia passato da 2,1 del 2005 a 1,9 del 2023.

Tabella 1.3: Famiglie residenti nel comune di Firenze per numero di componenti al 2005 e al 2023

Numero componenti	2005	2023
1	75.091	95.642
2	46.566	45.045
3	30.396	26.248
4	18.202	17.266
5	4.073	4.008
6	1.073	1.096
7 o più	529	576
<b>Numero medio componenti</b>	2,1	1,9

Fonte: elaborazione Ufficio comunale di statistica su dati anagrafici

## LA DINAMICA DELL'ECONOMIA LOCALE

Secondo l'ultimo Rapporto sull'Economia Fiorentina 2024, a cura della CCIAA di Firenze, il quadro su cui posizionare l'evoluzione del ciclo per l'economia fiorentina, viene analizzato grazie all'asestamento dei dati macroeconomici di fonte Prometeia che dopo il forte recupero nel 2021-22, mostrano come l'anno scorso il PIL della provincia sia andato comunque meglio del previsto, aumentando dell'1,7% (le prime stime lo davano a +0,9%), apparendo sicuramente in rallentamento rispetto al 2022 (6,2%): si tratterebbe di un ritmo superiore a quello del ventennio precedente la pandemia (+0,4% in media).

Il rallentamento nel 2023 ha riguardato anche l'economia nazionale le altre maggiori economie europee, ma l'espansione del PIL della provincia si è confermata superiore a quella del confronto nazionale.

Il risultato è merito di un miglioramento soprattutto delle stime della domanda interna, dal lato investimenti (da +0,5% a +4,6%) insieme alle esportazioni, che divengono positive a valori costanti anche se poi arrivano su un dato moderato a valori costanti (+0,7%); in tenuta i consumi delle famiglie, comunque rallentati rispetto al 2022. Sulla frenata hanno inciso gli effetti di rilascio ritardati, dei passati aumenti dell'inflazione sul cambio di abitudini di acquisto e il graduale rientro delle spinte legate ai consumi dei servizi.

Di fatto i consumi si stanno normalizzando e il rallentamento dell'inflazione si dovrebbe avere l'inizio del recupero del potere d'acquisto delle famiglie, con beneficio del reddito disponibile familiare, parallelamente ad un inizio della ripresa dei salari reali, in modo graduale procedendo di pari passo con i rinnovi contrattuali, in grado di tener conto dei passati aumenti dei prezzi. L'attenuazione dell'inflazione ha portato anche ad un miglioramento delle valutazioni che compongono il clima di fiducia delle famiglie.

<sup>14</sup> Il numero di residenti con età uguale o superiore a 65 anni ogni cento residenti con età minore o uguale a 14 anni

<sup>15</sup> L'indice di vecchiaia per l'Italia del 2023 è pari a 193,1

Dal lato dell'offerta, l'incremento del valore aggiunto è derivato in larga parte dal miglioramento delle attività terziarie, ma anche da una tenuta dell'industria in senso stretto, la cui stima da negativa passa a stagnante per effetto di una discreta tenuta del comparto manifatturiero locale, con una produzione che si contrae nella seconda parte dell'anno, sintetizzando una media dell'indicatore rilevato nel corso dei trimestri alla fine positiva (+2,7%); per il 2024 le aspettative sono moderatamente positive.

Il saldo fra esportazioni e importazioni sintetizza un avanzo della bilancia commerciale che risulterebbe in rallentamento per effetto della crescita delle importazioni (da 10,7 a 8,8 miliardi di euro); da rilevare che al netto del comparto farmaceutico (sia medicinali che prodotti) il saldo migliorerebbe (salendo a 9,5 miliardi di euro). La bilancia commerciale regionale, all'opposto di Firenze, rispetto al 2022 evidenzierebbe un miglioramento (da 14,4 a 17,9 miliardi di euro) così come a livello nazionale si passa da un saldo negativo nel 2022 (-34 miliardi di euro) ad un valore nettamente positivo (+34,3 miliardi di euro).

Per gli altri settori si segnala la contrazione dei settori del sistema moda (pelletteria -7,2%; abbigliamento -7,7%; calzature -22,7%; maglieria -15,5%) e delle bevande (ovvero i nostri vini con un -7,4%) rispetto ad un aumento riguardante il settore dei gioielli (+23,6%) e degli oli (+15,9%) aventi una minore incidenza (rispettivamente 2,8% e 1,6%).

*Tabella 1.4 – indicatori macroeconomici per la Città Metropolitana di Firenze. Valori concatenati anno di riferimento 2015. Variazioni percentuali sull'anno precedente.*

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Valore aggiunto	6,2	1,7	0,9	0,9
Consumi finali famiglie	7,4	1,7	0,8	1,3
Reddito disponibile	-1,7	0,1	2,4	1,3
Export	2,5	0,7	1,6	2,5
Import	1,5	33,1	-3,7	-0,7

*Fonte: elaborazione CCLAA su dati Prometeia in L'economia Fiorentina alla chiusura del 2024*

## STRUTTURA IMPRENDITORIALE E IMPRESE ARTIGIANE

Nel 2023 le imprese fiorentine attive tengono le proprie posizioni, attestandosi a 88.817 rispetto alle 89.259 del 2022 (flessione moderata dello 0,5%), mentre le localizzazioni attive (sedi di impresa alle quali si aggiungono le unità locali operative sul territorio) chiudono l'anno a 116.587 (stabili rispetto al 2022). Il calo delle sedi attive può essere ricondotto in parte a motivi di natura fisiologica e in parte a motivi di natura "amministrativa" che rimandano alle cancellazioni d'ufficio operate dal Registro delle Imprese verso quelle imprese che avevano maturato le condizioni per lo scioglimento d'ufficio (ex art. 40 D.L. 76/2020): nel solo 2023 ne sono state eseguite 4.790.

Tabella 1.5 – Città metropolitana di Firenze. Andamento demografico delle imprese complessive e artigiane

Anno	TOTALE IMPRESE				Saldo	Tasso di crescita %
	Stock	Iscrizioni	Cessazioni			
2005	108.555	7.654	7.442		212	0,2
2006	109.811	7.566	6.244		1.322	1,22
2007	108.535	8.071	7.389		682	0,62
2008	109.130	7.824	6.978		846	0,78
2009	108.535	7.002	6.815		187	0,17
2010	109.041	7.665	6.448		1.217	1,12
2011	108.671	7.299	6.118		1.181	1,08
2012	109.214	7.372	6.574		798	0,73
2013	109.077	7.018	6.534		484	0,44
2014	108.391	6.978	6.091		887	0,81
2015	109.435	7.024	5.930		1.094	1,01
2016	109.806	6.505	6.063		442	0,40
2017	110.118	6.424	5.959		465	0,24
2018	110.283	6.292	5.969		323	0,11
2019	110.100	6.348	6.165		183	0,17
2020	108.388	4.977	5.324		-347	-0,32
2021	106.946	5.637	4.711		926	0,86
2022	107.628	5.519	4.745		774	0,72
2023	103.123	5.297	5.036		261	0,20

Nel 2023 rileviamo un aumento delle aperture di procedimenti di scioglimento e/o messa in liquidazione (1.720 rispetto alle 1.345 del 2022), mentre regrediscono le crisi d'impresa (143 rispetto a 165). Cresce il terziario dei servizi e tengono le costruzioni, mentre continua il processo di ricomposizione all'interno del manifatturiero e del commercio nel suo complesso. Sul versante delle forme giuridiche, si conferma la vitalità delle società di capitale e il loro ruolo nel tessuto imprenditoriale, gestendo il 35,6% delle localizzazioni attive.



TOTALE IMPRESE ARTIGIANE						
Anno	Stock	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo	Tasso di crescita %	
2005	31.164	2.706	2.533	173	0,56	
2006	31.317	2.525	2.372	153	0,49	
2007	31.935	3.498	2.863	635	2,03	
2008	32.255	2.983	2.638	345	1,08	
2009	31.650	2.441	2.904	-463	-1,44	
2010	31.511	2.659	2.737	-78	-0,24	
2011	31.220	2.589	2.509	80	0,25	
2012	30.942	2.465	2.694	-229	-0,73	
2013	30.479	2.305	2.670	-365	-1,18	
2014	29.898	2.228	2.304	-76	-0,25	
2015	29.785	2.139	2.237	-98	-0,33	
2016	29.477	2.005	2.288	-283	-1,04	
2017	29.315	2.071	2.200	-129	-0,44	
2018	28.998	1.916	2.191	-275	-0,94	
2019	28.731	2.021	2.272	-251	-0,87	
2020	28.428	1.522	1.809	-287	-1,00	
2021	27.371	1.630	1.674	-44	-0,16	
2022	27.413	1.748	1.693	55	0,20	
2023	27.265	1.676	1.746	-70	-0,30	

Fonte: Rapporto sull'Economia. Demografia delle imprese fiorentine. 4° trimestre 2023. Camera di Commercio di Firenze.

Il confronto dei dati grezzi di consuntivo (al netto delle correzioni per le imprese non classificate) tra 2023 e 2022 evidenzia un aumento di nuove attività in agricoltura e servizi di alloggio e ristorazione, cui si affianca un drastico calo nel manifatturiero e nelle costruzioni. Nel manifatturiero questa dinamica si accompagna anche a un ripiegamento delle sedi attive, cosa che non avviene nelle costruzioni, probabilmente perché (complici anche variazioni interne alle imprese già iscritte che non incidono sul ricambio complessivo) le cessazioni potrebbero aver riguardato imprese già inattive o comunque non più operative.

Rispetto ai settori economici Ateco, i confronti sia su base trimestrale, quanto su base annuale, scontano le attività amministrative condotte sul Registro delle Imprese; per questo molti settori risultano in arretramento, avendo avuto al proprio interno un elevato numero di imprese “passate” in scioglimento per cause indipendenti dalla congiuntura economica. Anche per questo motivo, si è provato a isolare il dato “congiunturale” al netto delle attività di ripulitura degli archivi, sottraendo allo stock di inizio periodo (in questo caso il 4° trimestre 2022) le imprese che sono state messe in scioglimento; questo perché, dati i criteri adottati per poter attivare questo procedimento, potremmo essere di fronte a un’ampia parte di imprese non più operative. Sulla base di questo aggiustamento, l’analisi dell’evoluzione delle sedi di impresa fiorentine per settore Ateco evidenzerebbe una crescita delle attività terziarie, in particolare dei servizi alle imprese, una tenuta del manifatturiero e un lieve arretramento di agricoltura e commercio.

Tabella 1.6 – Imprese attive (sedi attive): provincia di Firenze 2022 e 2023

Settore	Imprese attive		Distribuzione %	
	2022	2023	2022	2023
A Agricoltura, silvicoltura pesca	5.830	5.727	6,5	6,4
B Estrazione di minerali da cave e miniere	17	16	0,0	0,0
C Attività manifatturiere	12.346	12.074	13,8	13,6
D Fornitura di energia elettrica, gas e vapore	110	108	0,1	0,1
E Fornitura di acqua; reti fognarie.	130	130	0,1	0,1
F Costruzioni	13.669	13.744	15,3	15,5
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio	21.873	21.515	24,5	24,2
H Trasporto e magazzinaggio	2.556	2.548	2,9	2,9
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	6.701	6.699	7,5	7,5
J Servizi di informazione e comunicazione	2.545	2.537	2,9	2,9
K Attività finanziarie e assicurative	2.321	2.351	2,6	2,6
L Attività immobiliari	6.860	6.856	7,7	7,7
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	3.826	3.897	4,3	4,4
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	3.880	3.957	4,3	4,5
O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale	4	4	0,0	0,0
P Istruzione	556	580	0,6	0,7
Q Sanità e assistenza sociale	444	452	0,5	0,5
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento	1.300	1.330	1,5	1,5
<b>Totale</b>	<b>89.259</b>	<b>88.817</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Servizi alle imprese (H+J+K+L+M+N)	21.988	22.146	24,6	24,9
Public utilities (D+E)	240	238	0,2	0,2

Fonte: Elaborazione su dati Camera di commercio e InfoCamere chiusura 2023.

## LAVORO, OCCUPAZIONE E REDDITI

Secondo il Rapporto sull'Economia Fiorentina 2024 a cura della CCIAA di Firenze, che analizza a livello di città metropolitana la situazione del mercato del lavoro: il 2023 ha rappresentato un anno in cui, nonostante il rallentamento del ciclo economico, il mercato del lavoro ha continuato a creare occupazione, alimentato da una costante crescita della domanda di lavoro, sostenuta nell'ultimo anche da una certa ripresa dell'offerta. Nell'immediato post pandemia quest'ultima era rallentata fortemente, per effetto di vari fattori che hanno anche sostenuto l'accelerazione della difficoltà di reperimento; tuttavia nel corso del 2023 il recupero della partecipazione al lavoro, ha di fatto influito su una maggiore offerta di lavoro che ha contribuito a non far accelerare ulteriormente la difficoltà nel reperire manodopera, la quale rimane comunque su livelli elevati, considerando anche che il rallentamento della popolazione in età da lavoro è ormai un fattore endemico tale da incidere sulla struttura occupazionale e della domanda di lavoro, soprattutto con un indice di difficoltà di reperimento che oltre un certo valore non dovrebbe scendere. Il monitoraggio annuale dell'offerta di lavoro, emergente dai dati Istat sulla rilevazione delle forze di lavoro valorizza lo stock di occupati residenti a poco meno di 450 mila unità: a questo valore ci si arriva in relazione ad un tasso di disoccupazione che scende al 4,5% corrispondente al trend provinciale di medio termine, ma al costo di un aumento del livello di inattivi in età da lavoro. Ciò si collega ad una certa ambiguità

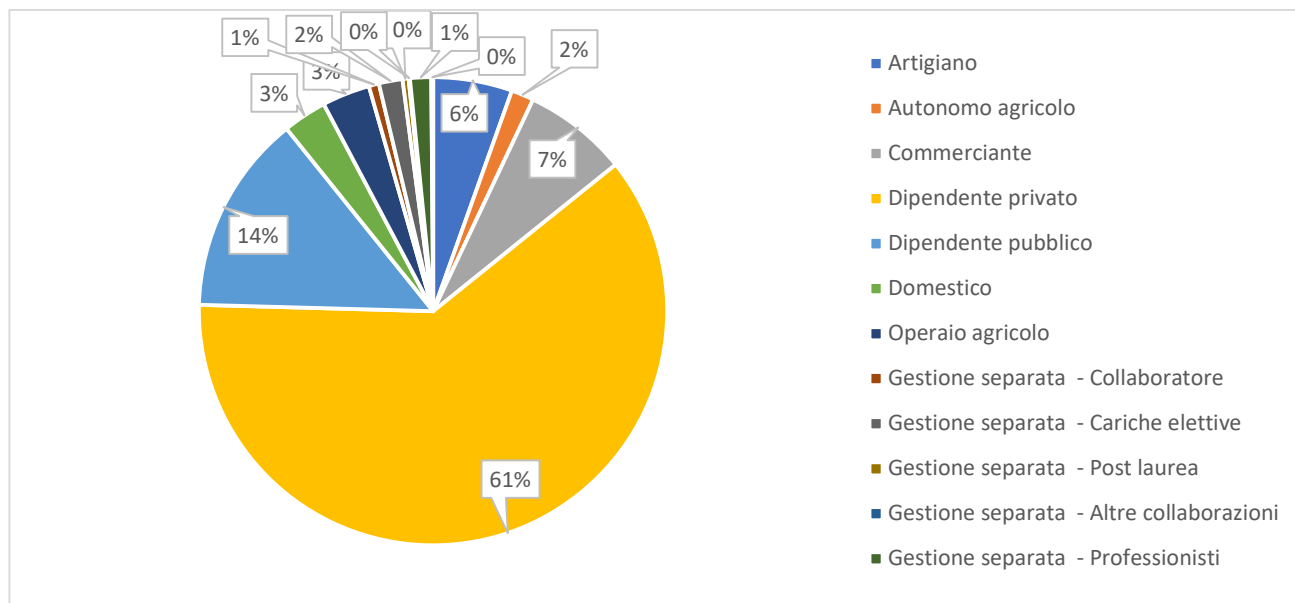
caratterizzante le non forze di lavoro tra i 15 e i 64 anni: fino all'anno scorso si è verificata una diminuzione degli inattivi, mentre nel 2023 sembrerebbero aumentati in base alla rilevazione sulle forze di lavoro. Da un lato il dato, che si differenzia dal trend regionale, potrebbe dipendere da una minor significatività nella rilevazione provinciale; dall'altro potrebbe invece trattarsi di un primo segnale di stress del mercato del lavoro locale legato, probabilmente, ad una parte della spiegazione della rigidità della difficoltà di reperimento (mediamente intorno al 50% tra la fine del 2023 e i primi mesi del 2024) per cui la tipologia di lavoro offerta e i livelli salariali offerti non convincono gli occupati potenziali.

Sicuramente la discesa della disoccupazione è spiegata anche dalla tenuta della domanda di lavoro, contestualmente ad un'offerta di lavoro indebolita, risentendo di un effetto strutturalmente negativo legato alla demografia della popolazione in età da lavoro e risentendo anche delle decisioni riguardanti la partecipazione al lavoro. Per il profilo della struttura demografica si segnala come la popolazione in età lavorativa sia stata caratterizzata da una dinamica costantemente negativa, per effetto di un saldo negativo tra coorti di nuovi entranti sul mercato del lavoro e uscite maggiormente numerose. Inoltre, i flussi migratori, alimentati dai lavoratori stranieri apparirebbero solo parzialmente in grado di compensare le criticità demografiche, che stanno caratterizzando l'economia locale e nazionale. L'andamento dello stock di occupati sembrerebbe sintetizzare di fatto un riequilibrio statistico del dato, dopo il netto aumento del 2022 e quasi interamente a carico della componente femminile, perché nell'ultimo anno risulterebbe una moderata contrazione ascrivibile in prevalenza proprio al genere femminile. Di fatto il tasso di occupazione risulterebbe superiore di circa 6 decimi di punto al livello del 2019 con una buona tenuta nella fascia 25 – 34 anni e discreti aumenti nelle fasce centrali 35 – 44 (di 5 punti) e 45 – 54 anni (di 4 punti). Da segnalare il calo della disoccupazione giovanile (da 24,7% al 16%): come testimoniano i dati INPS, di fonte amministrativa, il turn over occupazionale è aumentato soprattutto nelle fasce di età più giovane, con un effetto positivo sul rientro della disoccupazione.

Istat ha recentemente rilasciato gli indicatori sul mercato del lavoro a livello di Grande Comune per il 2024, derivati dalla Rilevazione Continua delle Forze di Lavoro. E ci soffermeremo su ciascuna di queste grandezze focalizzando l'attenzione sui dati relativi al Comune di Firenze.

## IL MERCATO DEL LAVORO IN ITALIA E A FIRENZE

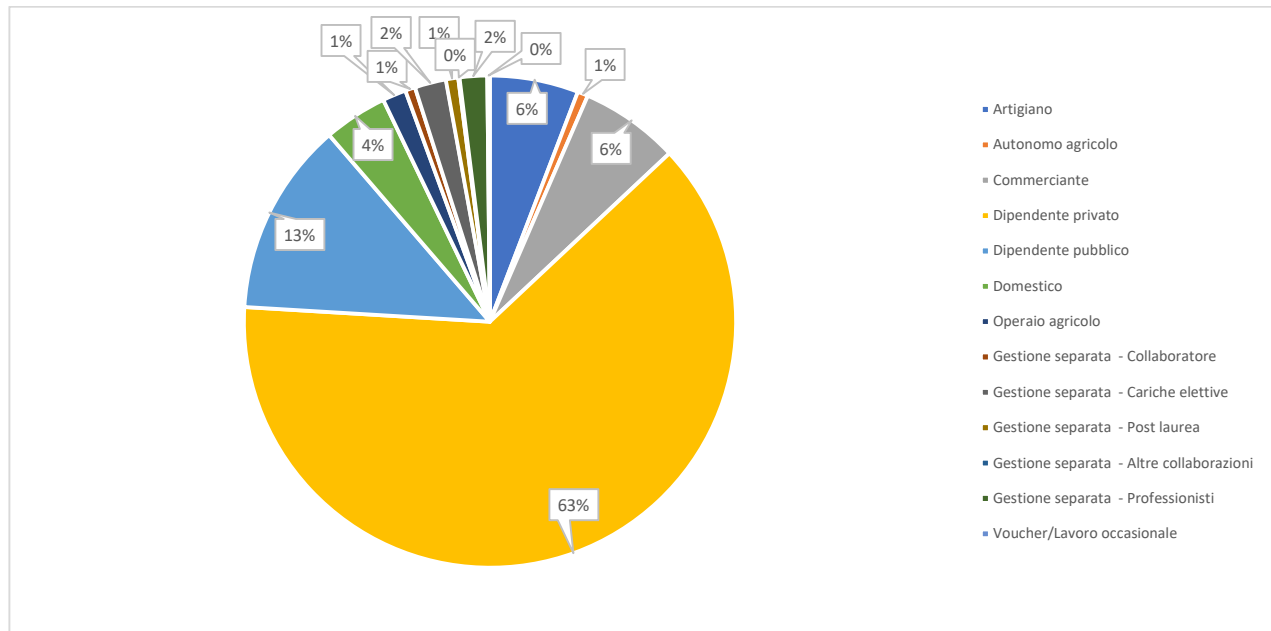
Grafico 1.6 - ITALIA – DATI INPS 2022 – Lavoratori dipendenti e indipendenti



Il mercato del lavoro italiano, in termini di lavoratori dipendenti e indipendenti è nel 2022, secondo i dati INPS, composto da poco meno di 26,3 milioni di lavoratori. Di questi, circa 3,6 milioni (il 13,6%) sono dipendenti pubblici e il 61% dipendenti del settore privato.

Nella città metropolitana di Firenze, in base alla stessa fonte, lavorano circa 543mila persone (nel 2021 erano circa 527mila). Circa 69mila dipendenti pubblici e 342mila i dipendenti del settore privato. La percentuale di dipendenti del settore privato è in linea con quanto registrato a livello nazionale.

Grafico 1.7 - CITTA' METROPOLITANA DI FIRENZE – DATI INPS 2022 – Lavoratori dipendenti e indipendenti

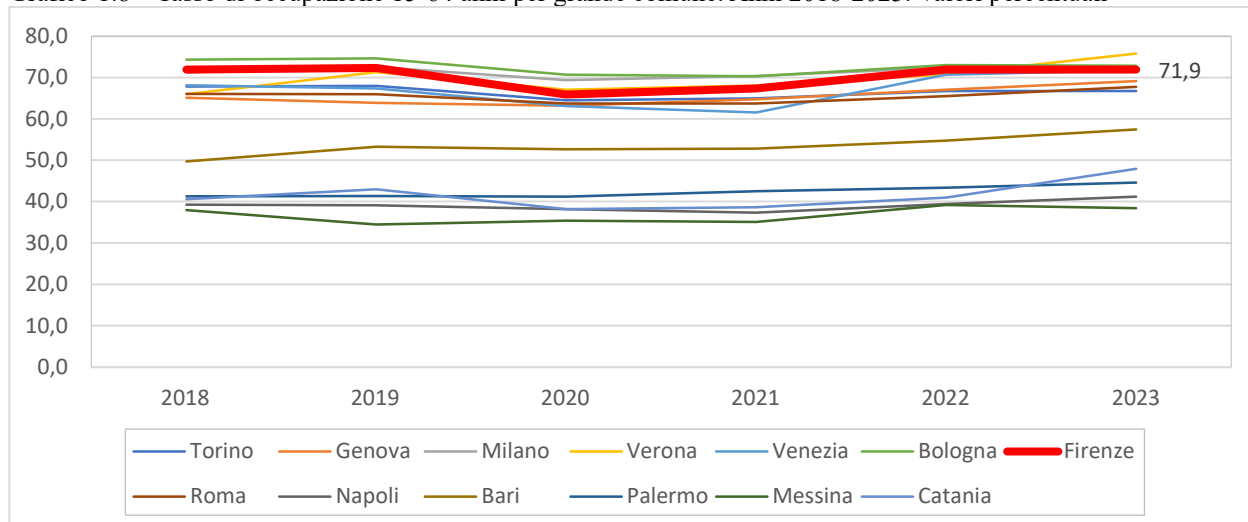


### IL TASSO DI OCCUPAZIONE 2022

Il Tasso di Occupazione (TdO) esprime quanta parte della popolazione è in effetti occupata. Nel nostro contesto usiamo il TdO dei residenti tra i 15 e i 64 anni, che quindi rappresenta, in percentuale, quale proporzione di residenti in questa fascia d'età è occupata.

Nel 2023 Firenze è al quarto posto tra i grandi comuni con il tasso di occupazione più elevato, stabile al 71,9% rispetto al 2022. Al primo posto Verona con un tasso pari a 75,8%, a seguire Milano (72,4%). Il tasso di occupazione medio per i grandi comuni italiani è al 61,4% (nel 2022 era il 59,6%). Il TdO di Firenze si attesta quindi a oltre 10 punti percentuale sopra questo valore medio.

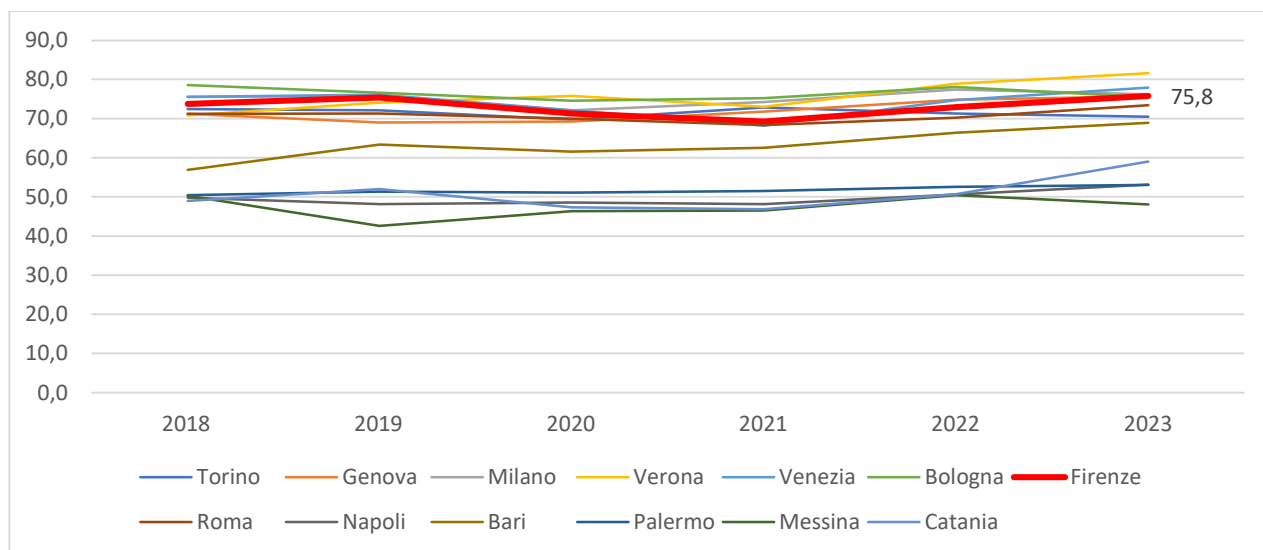
Grafico 1.8 – Tasso di occupazione 15-64 anni per grande comune. Anni 2018-2023. Valori percentuali



Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati Istat

Da notare come la tenuta del tasso di occupazione sia principalmente dovuto all'incremento della sua componente maschile: mentre il tasso di occupazione femminile diminuisce a Firenze in un anno di 2,7 punti percentuali, quello maschile aumenta di 2,9 punti percentuali dal 2022 al 2023. Si tratta di un aumento che porta il tasso di occupazione maschile al 75,8%.

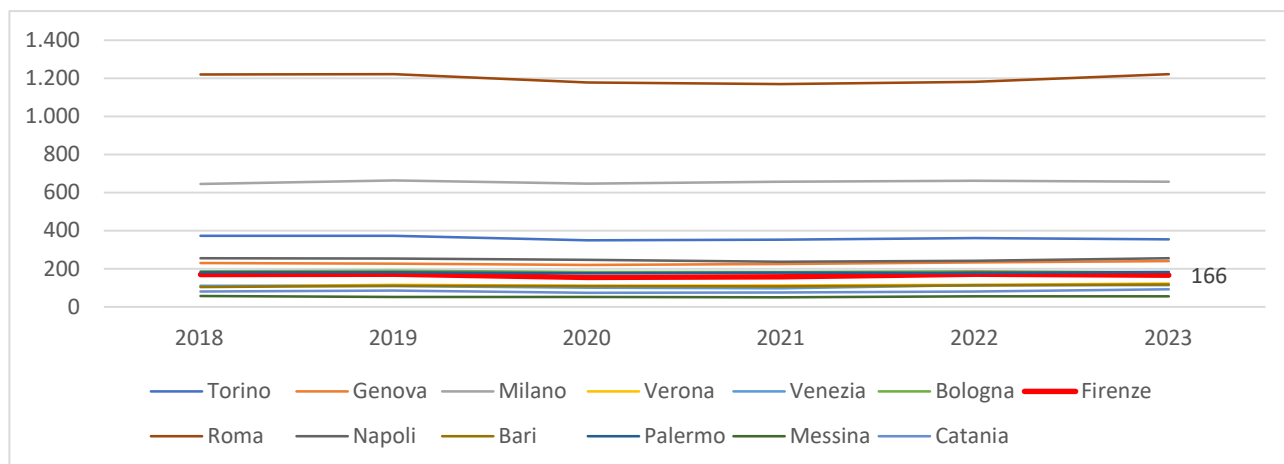
Grafico 1.9 – Tasso di occupazione maschile per grande comune. Anni 2018-2023. Valori percentuali



Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati Istat

L'ammontare di residenti occupati passa in un anno da 170.252 nel 2022 a circa 166.326 nel 2023.

Grafico 1.10 – Numero di occupati per grande comune. Anni 2018-2023. Valori assoluti in migliaia



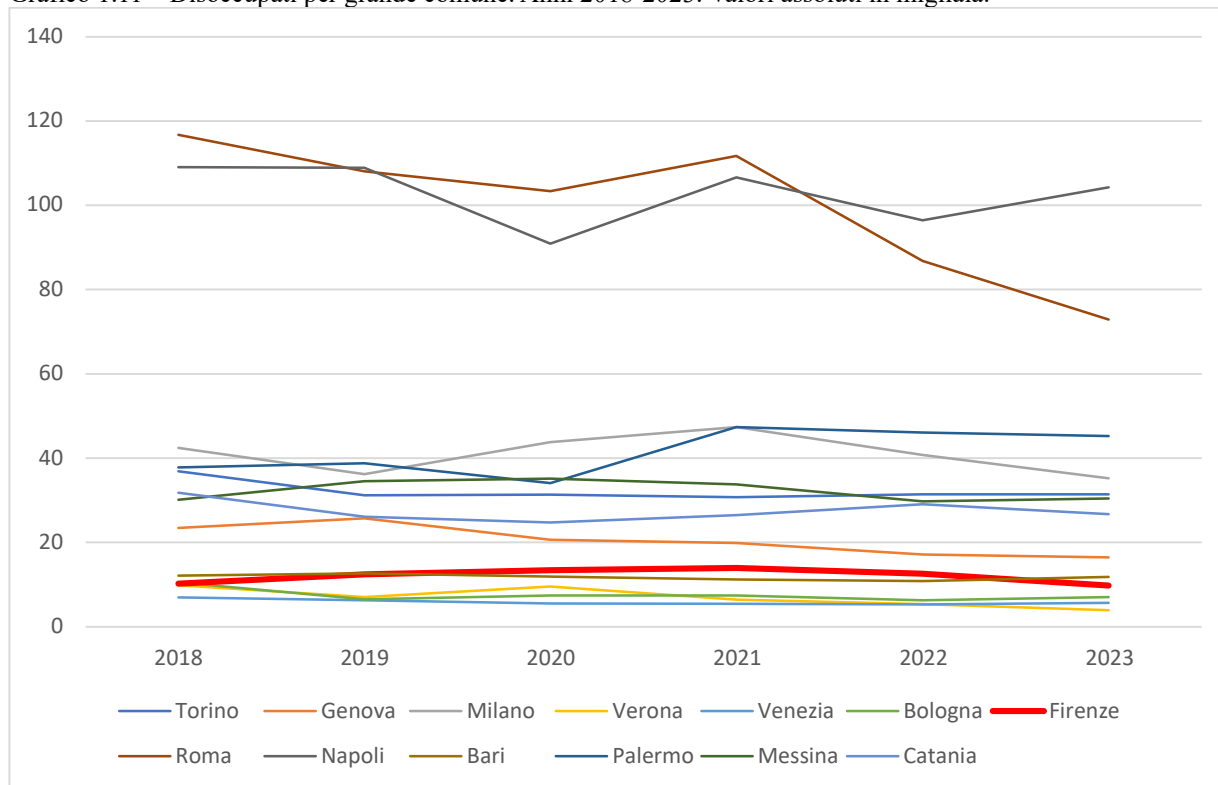
Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati Istat

### IL TASSO DI DISOCCUPAZIONE 2023

Il Tasso di Disoccupazione (TdD) esprime in percentuale la proporzione di residenti che sono attivamente alla ricerca di occupazione rispetto alla forza lavoro (si definisce “forza lavoro” la somma degli occupati e dei disoccupati – la parte “attiva” in senso stretto del mercato del lavoro).

Per il Comune di Firenze il TdD si attesta nel 2022 al 5,6% in diminuzione rispetto all’anno precedente, quando era il 6,9%. La stima del numero di disoccupati a Firenze passa in un anno da 12.567 a 9.806 residenti.

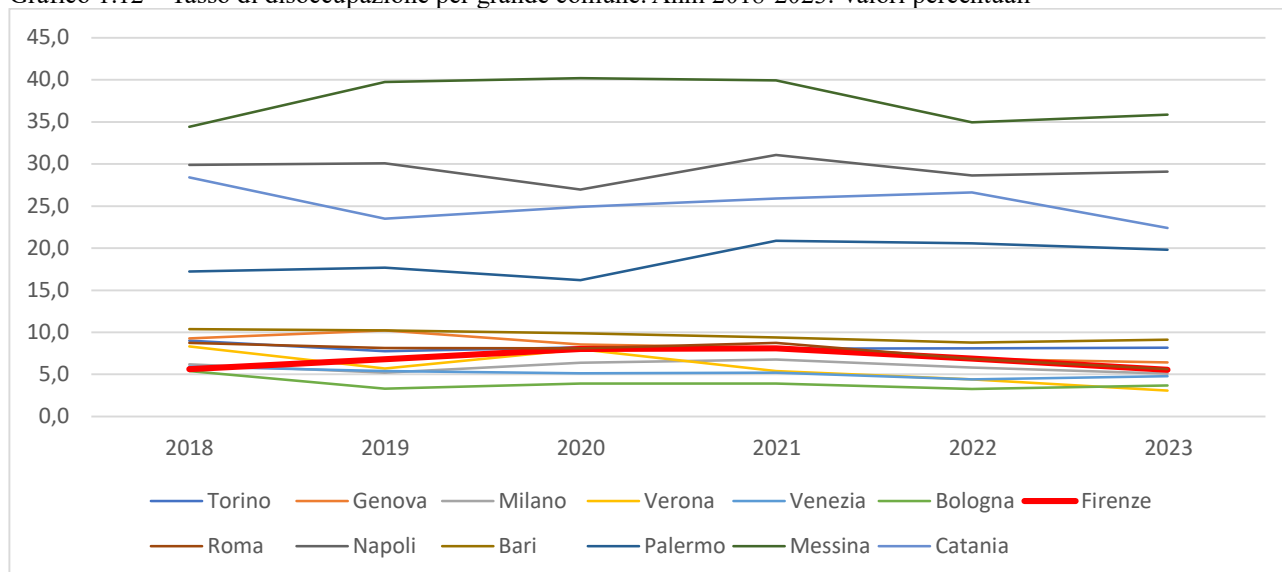
Grafico 1.11 – Disoccupati per grande comune. Anni 2018-2023. Valori assoluti in migliaia.



Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati Istat

Nel 2023, la media dei tassi di disoccupazione dei grandi comuni italiani è pari a 12,2%, in diminuzione rispetto al 12,8% del 2022. A Firenze l’ammontare di residenti che non partecipa al mercato del lavoro in modo attivo, la cosiddetta “Non Forza”, passa da circa 51mila residenti nel 2022 a circa 53mila residenti nel 2023.

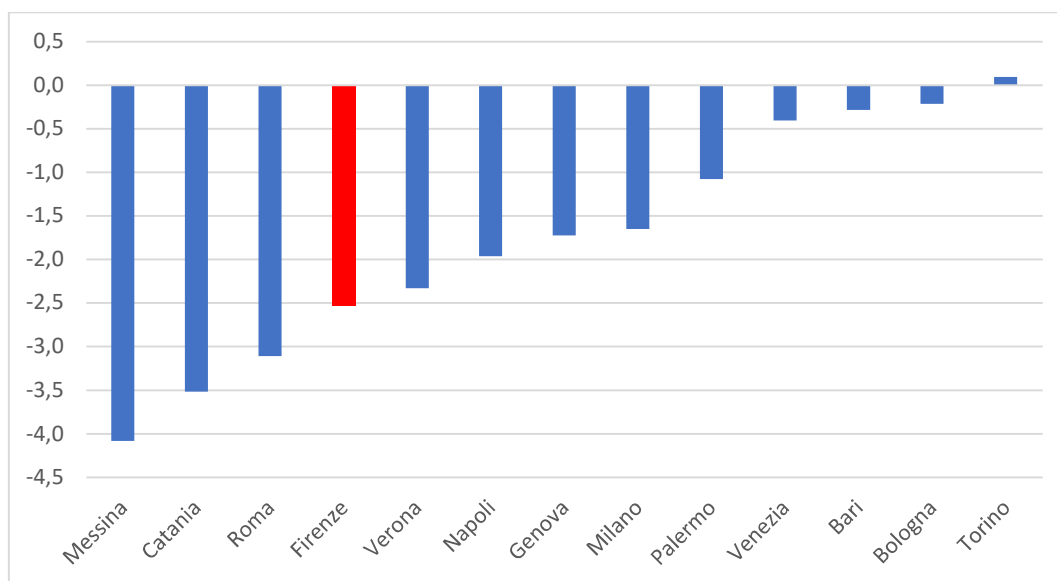
Grafico 1.12 – Tasso di disoccupazione per grande comune. Anni 2018-2023. Valori percentuali



Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati Istat

Il TdD del Comune di Firenze è tornato al livello del 2018, dopo aver fatto registrare un picco dell'8,1% nel 2021. Tranne che per il comune di Torino, nei grandi comuni tutti i tassi di occupazioni sono diminuiti tra il 2021 e il 2023.

Grafico 1.13 - Variazione del tasso di disoccupazione tra il 2021 e il 2023. Differenza in punti percentuali



Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati Istat

## IL TURISMO

Sono poco meno di 4 milioni gli arrivi registrati nelle strutture ricettive fiorentine nel 2023 e quasi 9 milioni le presenze. Sebbene il confronto col 2022 restituisca un incremento sia di arrivi sia di presenze, questi non sono ancora tornati ai livelli pre-pandemici.

Tabella 1.7 - Flussi turistici mensili nel comune di Firenze 2020-2023 italiani e stranieri

	Italiani 2020		Stranieri 2020		Italiani 2021		Stranieri 2021	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Gennaio	85.600	226.127	128.440	378.915	24.238	65.779	3.198	12.468
Febbraio	58.423	142.613	89.930	248.637	28.679	74.926	4.302	15.212
Marzo	7.843	16.278	7.792	20.795	30.028	80.817	4.315	18.353
Aprile	731	4.353	84	1.256	28.167	74.631	3.752	16.382
Maggio	2.193	8.432	219	1.566	82.410	162.803	25.148	68.107
Giugno	18.928	36.806	5.161	12.297	110.843	227.734	58.967	164.224
Luglio	36.484	68.293	29.476	62.400	122.233	264.676	182.549	558.832
Agosto	66.493	135.548	59.187	132.030	162.715	392.799	235.325	775.892
Settembre	60.477	113.233	53.109	118.147	136.751	274.689	178.002	511.714
Ottobre	51.127	97.081	30.738	72.562	165.225	314.818	148.789	401.428
Novembre	10.319	30.236	2.296	12.119	129.922	253.842	83.948	222.214
Dicembre	8.045	22.042	1.313	6.593	133.445	267.734	60.694	163.335
<b>TOTALE</b>	<b>406.663</b>	<b>901.042</b>	<b>407.745</b>	<b>1.067.317</b>	<b>1.154.656</b>	<b>2.455.248</b>	<b>988.989</b>	<b>2.928.161</b>

	Italiani 2022		Stranieri 2022		Italiani 2023		Stranieri 2023	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Gennaio	69.877	140.763	31.853	86.859	109.205	207.680	120.746	306.421
Febbraio	80.842	144.323	48.450	128.176	99.900	178.347	123.343	311.760
Marzo	91.669	165.606	92.223	243.541	114.619	206.712	192.908	486.064
Aprile	110.961	206.485	183.379	469.635	87.565	168.274	271.931	676.038
Maggio	95.256	170.805	212.232	532.617	64.424	119.240	303.393	740.468
Giugno	96.514	170.465	254.263	610.149	61.177	116.128	315.912	744.739
Luglio	57.154	105.860	310.998	731.398	49.073	92.003	353.956	819.657
Agosto	59.633	115.281	290.090	694.651	44.520	85.901	331.092	766.014
Settembre	66.666	120.827	269.430	661.359	54.391	99.800	320.422	769.297
Ottobre	96.988	178.865	249.383	628.180	64.921	116.237	302.214	744.584
Novembre	99.824	180.421	151.022	390.660	93.267	165.664	184.378	450.639
Dicembre	112.053	212.042	127.601	325.672	110.701	195.567	154.004	360.538
<b>TOTALE</b>	<b>1.037.437</b>	<b>1.911.743</b>	<b>2.220.924</b>	<b>5.502.897</b>	<b>953.763</b>	<b>1.751.553</b>	<b>2.974.299</b>	<b>7.176.219</b>

Fonte: Città Metropolitana di Firenze - turismo.

Gli arrivi del 2023 sono stati complessivamente 3.928.062, in aumento del 20,6% rispetto al 2022; le presenze sono state 8.927.772 registrando +20,4% rispetto all'anno precedente. L'aumento sia delle presenze sia degli arrivi rispetto al 2022 è dovuto alla componente straniera (+30,4% e +33,9% rispettivamente), mentre gli italiani sono in controtendenza. La durata media del soggiorno è di 2,3 notti, invariata rispetto al 2022. Tale durata è 1,8 notti per gli italiani e 2,4 per gli stranieri.

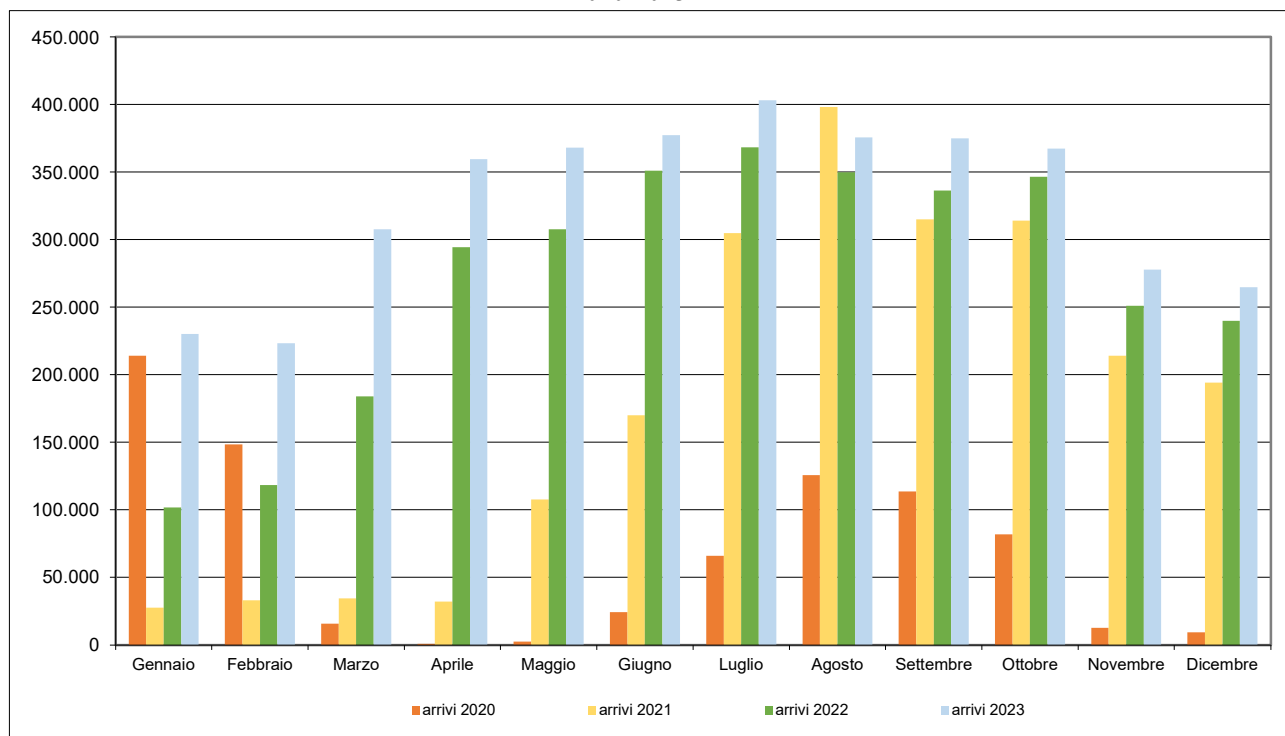
Tabella 1.8 - Flussi turistici periodo gennaio – dicembre 2022 e 2023 e variazione % italiani e stranieri

	Italiani		Stranieri		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
gen - dic 2022	1.037.437	1.911.743	2.220.924	5.502.897	3.258.361	7.414.640
gen - dic 2023	953.763	1.751.553	2.974.299	7.176.219	3.928.062	8.927.772
Var annuale % 2023/2022	-8,1	-8,4	33,9	30,4	20,6	20,4

Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati Città Metropolitana di Firenze – turismo

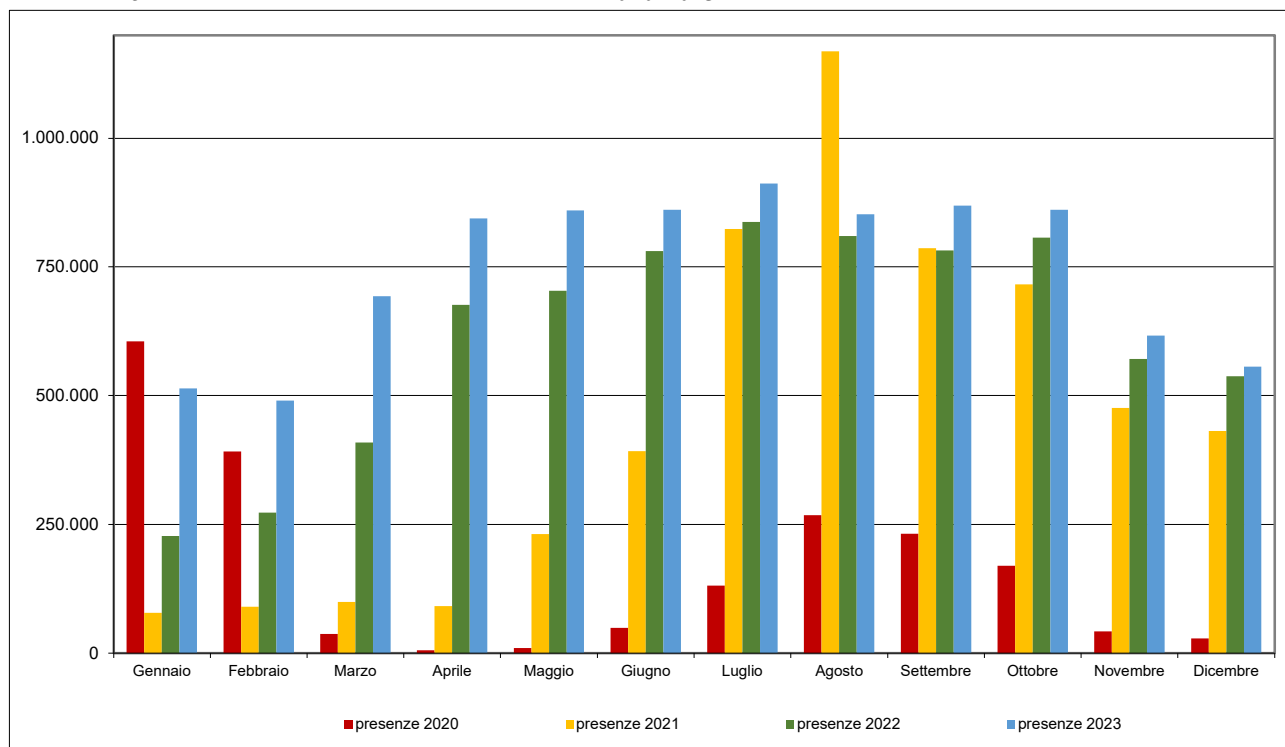


Grafico 1.14 – Arrivi mensili nel comune di Firenze 2020-2023



Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati Città Metropolitana di Firenze – turismo

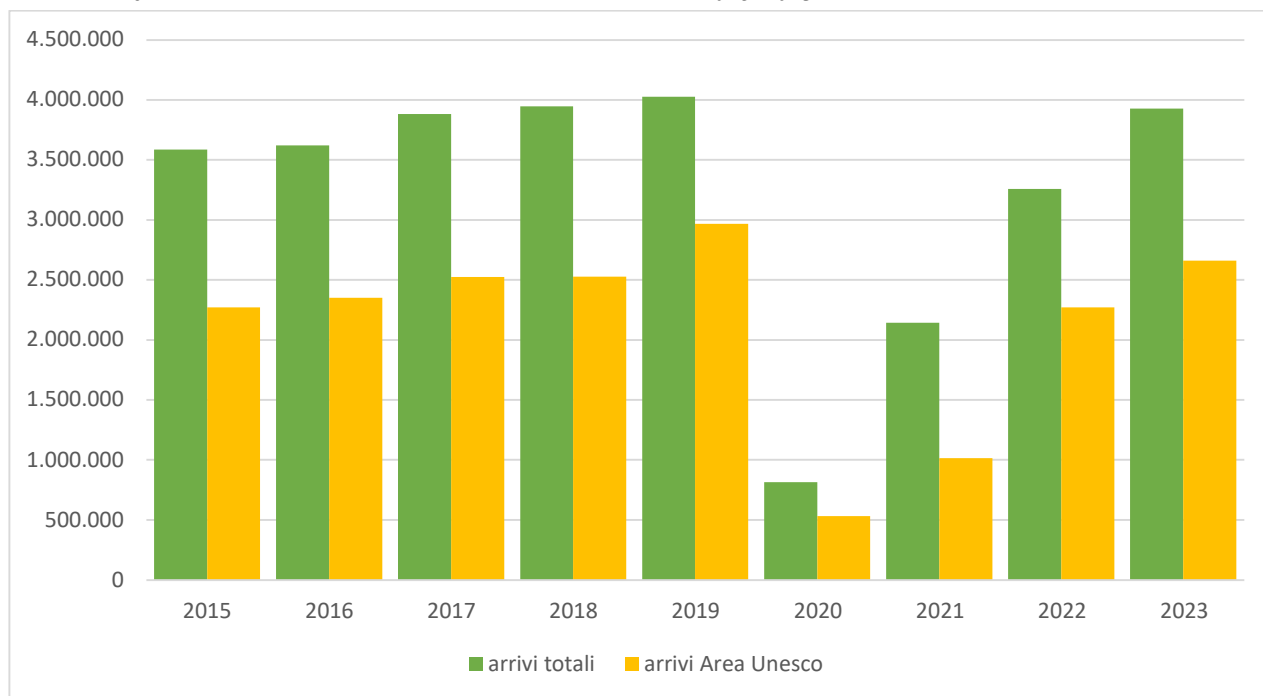
Grafico 1.15 – Presenze mensili nel comune di Firenze 2020-2023



Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati Città Metropolitana di Firenze – turismo

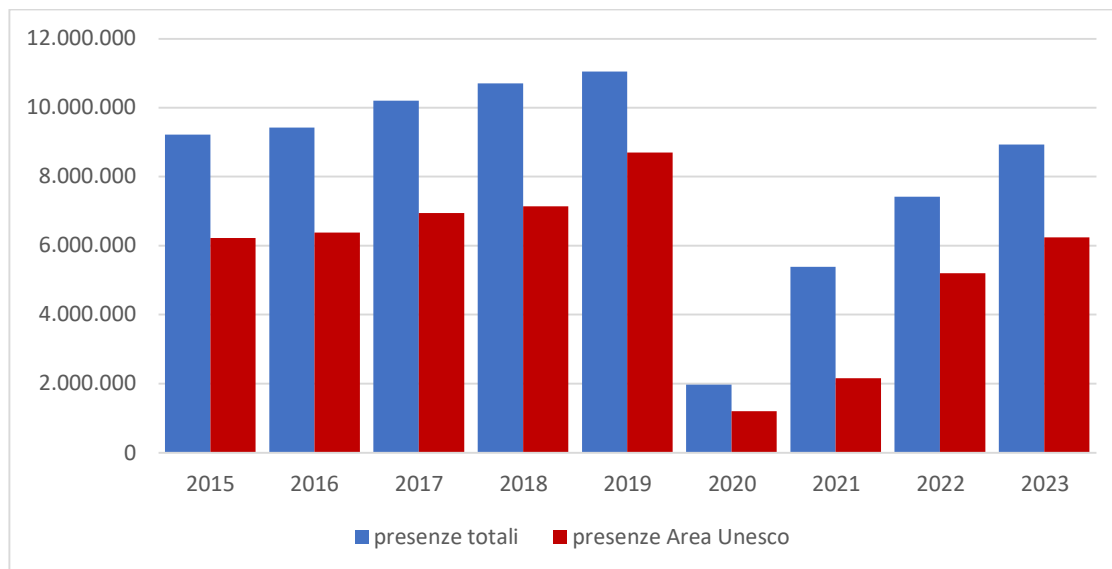
Facendo un focus sull'Area Unesco, ampliando anche il periodo di osservazione, si può notare come la maggior parte delle presenze e degli arrivi siano concentrati in questa Area con percentuali che oscillano fra il 60-70%. Fa eccezione il 2021 in cui le quote si mantengono fra il 40 e il 50%.

Grafico 1.16 – Arrivi nel comune di Firenze e nell’Area Unesco 2015-2023



Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati Città Metropolitana di Firenze – turismo

Grafico 1.17 – Presenze nel comune di Firenze e nell’Area Unesco 2015-2023



Generalmente i turisti di Firenze utilizzano di preferenza le strutture alberghiere rispetto alle altre forme come bed and breakfast, ostelli, affittacamere, agriturismo e altre ancora. La quota parte di turisti che usano le strutture extralberghiere è cresciuta in maniera accentuata negli anni della pandemia. Dal 2022 la quota è tornata sui livelli del 2019, ma con tendenza crescente soprattutto per gli arrivi.

Tabella 1.9 - Flussi turistici mensili nel comune di Firenze 2022 - 2023 nelle strutture alberghiere ed extra alberghiere

	Alberghiero 2022		Extra-alberghiero 2022		Alberghiero 2023		Extra-alberghiero 2023	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Gennaio	75.501	155.355	26.229	72.267	169.021	364.255	60.930	149.846
Febbraio	94.445	186.733	34.847	85.766	165.252	345.492	57.991	144.615
Marzo	134.958	284.917	48.934	124.230	223.557	489.787	83.970	202.989
Aprile	208.643	468.628	85.697	207.492	250.362	573.935	109.134	270.377
Maggio	219.145	489.000	88.343	214.422	254.616	581.882	113.201	277.826
Giugno	245.873	535.740	104.904	244.874	259.066	573.741	118.023	287.126
Luglio	262.321	580.422	105.831	256.836	278.537	608.820	124.492	302.840
Agosto	247.069	564.817	102.654	245.115	264.823	585.066	110.789	266.849
Settembre	235.835	539.933	100.261	242.253	257.882	580.659	116.931	288.438
Ottobre	245.466	555.624	100.905	251.421	259.522	591.378	107.613	269.443
Novembre	187.155	404.914	63.691	166.167	205.471	439.811	72.174	176.492
Dicembre	178.459	381.371	61.195	156.343	196.695	397.391	68.010	158.714
<b>TOTALE</b>	<b>2.334.870</b>	<b>5.147.454</b>	<b>923.491</b>	<b>2.267.186</b>	<b>2.784.804</b>	<b>6.132.217</b>	<b>1.143.258</b>	<b>2.795.555</b>

Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati Città Metropolitana di Firenze – turismo

La durata media del soggiorno per il 2023 è pari a 2,2 giorni nelle strutture alberghiere mentre nelle strutture extralberghiere è pari a 2,4 giorni.

Ponendo ancora una volta l'attenzione sull'Area Unesco si osserva come la quota di arrivi e presenze nelle strutture extralberghiere abbia seguito il trend crescente dell'intero comune dal 2015, con qualche inversione di tendenza prima e durante la pandemia, e confermandosi in aumento sia nel 2022 sia nel 2023.

Nel 2023 nell'Area Unesco gli arrivi in strutture extralberghiere rappresentano il 28,7% del totale degli arrivi (tutto il comune 29,1%) e le presenze il 29,4% di tutte le presenze (tutto il comune 31,3%).

## SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E TRASPORTI

Un quadro conoscitivo sulla situazione ambientale in Toscana è fornito dai risultati delle attività di monitoraggio effettuate dall'ARPAT sui valori dei principali inquinanti dell'aria.

La rilevazione e la misurazione interessano inquinanti quali il Monossido di carbonio (CO), il Biossido di zolfo (SO2), il Biossido di azoto (NO2), il PM10, l'Ozono (O3), il Benzene e avviene presso stazioni di monitoraggio classificate in base al tipo di zona di ubicazione (urbana, periferica, rurale) e al tipo di stazione in considerazione dell'emissione dominante (traffico, fondo, industria).

Il territorio regionale è ripartito in zone omogenee dal punto di vista delle fonti di inquinamento, delle caratteristiche orografiche meteo-climatiche e del grado di urbanizzazione. Per la provincia di Firenze è stato individuato un unico agglomerato costituito dal Comune di Firenze e dai comuni limitrofi di

Bagno a Ripoli, Campi Bisenzio, Scandicci, Sesto Fiorentino, Calenzano, Lastra a Signa, Signa, definito "Agglomerato di Firenze". All'interno del comune di Firenze sono state individuate 4 stazioni di monitoraggio come nella tabella T1.10. Si rileva una criticità rappresentata dalla media annuale per il NO<sub>2</sub> – Biossido di Azoto - superiore ai limiti di legge (in particolare per la centralina urbana traffico di Fi-Gramsci). Per il PM<sub>10</sub> - polveri sottili - invece il limite massimo pari a 35 giorni di superamento del valore medio giornaliero di 50 µg/m<sup>3</sup> è stato rispettato in tutte le centraline

Tabella 1.10. Agenti inquinanti per stazione di rilevazione. Anno 2023

Agente inquinante		Limite di riferimento	Stazioni			Ponte alle Mosse
			Boboli	Bassi	Gramsci	
<b>PM<sub>10</sub> Polveri con diametro aereodinamico &lt; 10 micron</b>	n° dati giornalieri validi		-	-	-	-
	Media Annuale µg/m <sup>3</sup>	<b>40</b>	18	20	30	27
	n° valori mg.>50µg/m <sup>3</sup>	<b>35</b>	1	5	23	19
<b>SO<sub>2</sub> Biossido di zolfo</b>	n° dati orari validi		-	-	-	-
	Media Annuale µg/m <sup>3</sup>	-	-	-	-	-
	n° medie g.>125µg/m <sup>3</sup>	<b>3</b>	-	0	-	-
<b>CO Monossido di carbonio</b>	n° dati orari validi		-	-	-	-
	media max giorn. su 8 h<10 mg/m <sup>3</sup>	<b>10</b>	-	-	3,3	-
<b>NO<sub>2</sub> Biossido di azoto</b>	n° dati orari validi		-	-	-	-
	n° valori o.>200 µg/m <sup>3</sup>	<b>18</b>	-	0	0	0
	Media Annuale µg/m <sup>3</sup>	<b>40</b>	-	16	<b>41</b>	31
<b>O<sub>3</sub> Ozono</b>	n° dati orari validi		-	-	-	-
	n° g. con media mobile di 8 h>120 µg/m <sup>3</sup>	25	-	-	-	-
	AOT40 µg/m <sup>3</sup> *h	<b>18.000</b>	-	-	-	-
<b>Benzene</b>	Copertura annuale dati campagne indicative		-	-	-	-
	Media Annuale µg/m <sup>3</sup>	<b>5</b>	-	1,5	2,2	-

Fonte: ARPAT – Relazione annuale sullo stato della qualità dell'aria nella Regione Toscana – anno 2023

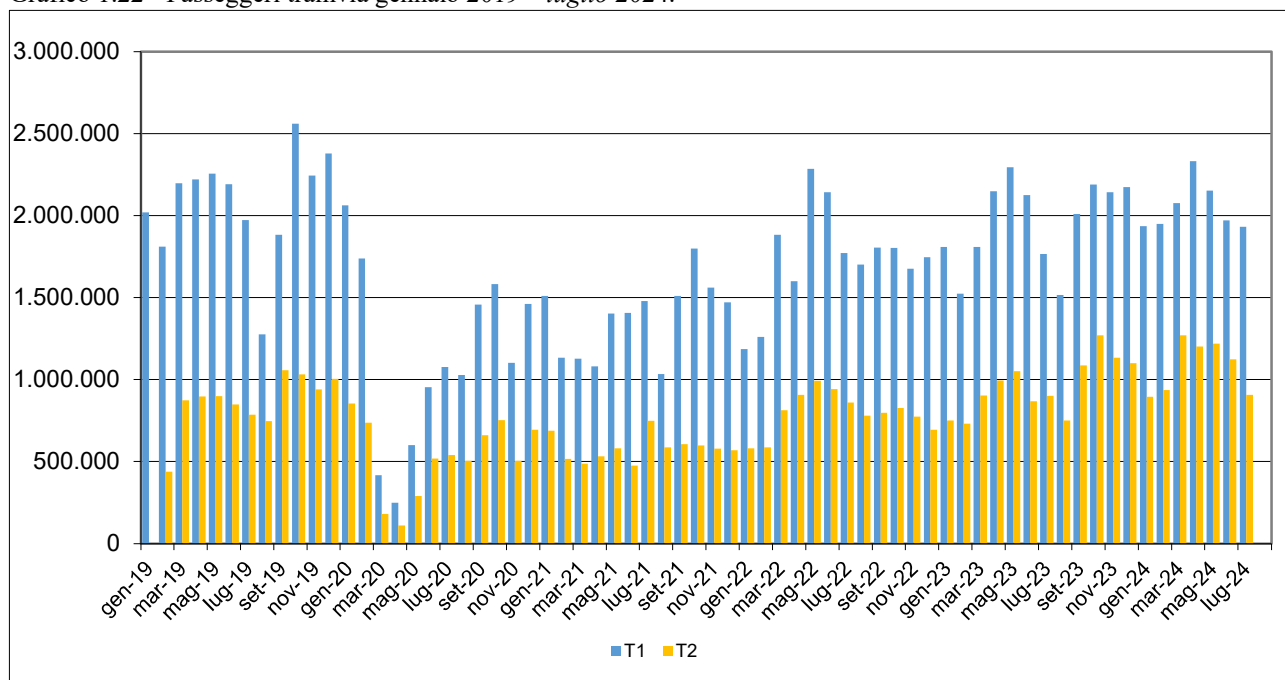
## L'OPERATIVITÀ DELLA TRAMVIA

I dati mensili sul numero dei passeggeri della tramvia sono forniti da GEST (gestore del sistema tramviario) e sono relativi agli utenti che sono stati trasportati dalla Linea 1, avviata il 14 febbraio 2010. Nel 2023 tale numero risulta pari a 23.505.194, in aumento del 12,7% rispetto all'anno precedente (quando erano 20.859.354) proseguendo il trend in ripresa del 2021.

Dall'11 febbraio 2019 entra in esercizio anche la Linea 2, che collega Piazza dell'Unità italiana all'aeroporto Vespucci. Nel 2023 il numero di passeggeri è stato pari a 11.536.417 (+20,8% rispetto al 2022), manifestando una crescita più moderata rispetto all'anno precedente, quando l'aumento era stato del +37,1%, probabilmente grazie anche alla ripresa del traffico aeroportuale.

Da gennaio a luglio 2024, entrambe le linee contano un numero di passeggeri superiore allo stesso periodo del 2023, con 14.346.868 passeggeri (+6,5%) per la linea T1 e 7.548.918 (+21,8%) per la linea T2.

Grafico 1.22 - Passeggeri tramvia gennaio 2019 – luglio 2024.



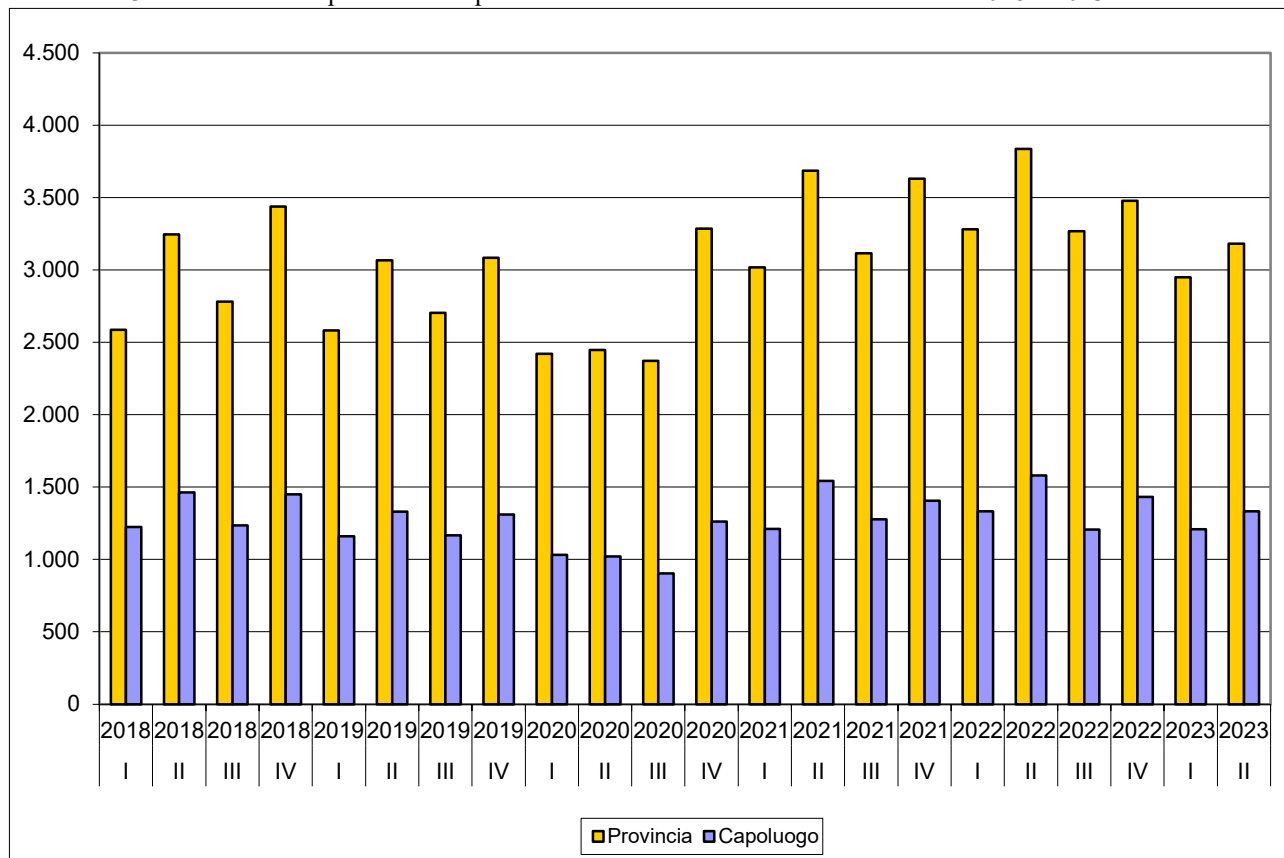
Fonte: GEST S.p.a. (gestore del sistema tramviario)

## ABITARE A FIRENZE

Il mercato immobiliare a Firenze sembra avere finalmente intrapreso la strada dell'uscita da una crisi molto lunga e avviarsi verso una fase caratterizzata dalla stabilità.

Dalla fine del 2013 infatti si è registrata una ripresa a trimestri alterni, soprattutto a livello provinciale, che è proseguita fino a tutto il 2019. I primi trimestri del 2020 vedono una riduzione dei volumi di compravendite, sia a livello di comune sia di provincia, mantenendo comunque una sostanziale stabilità; dal IV trimestre si osserva una ripresa che rallenta a fine 2022 e nei primi due trimestri 2023 (grafico 1.23).

Grafico 1.23 – Volumi di compravendite in provincia di Firenze e comune di Firenze anni 2018 – 2023 II trimestre.



Fonte: Elaborazione Ufficio Comunale di Statistica su dati Osservatorio del mercato immobiliare dell'Agenzia dell'entrate.

Nel 2022 nell'intera provincia di Firenze le compravendite hanno riguardato in particolare le abitazioni piccole (da 50 a 85 mq – 30,6%) e medio-piccole (da 85 a 115 mq – 29,3%) seguite dalle medie (da 115 a 145 mq) e dalle grandi (oltre 145 mq) entrambe con il 16,1%.

Dal 2014 il Centro Storico è stato suddiviso in 4 aree ed è la zona Signoria, Duomo, Pitti, San Niccolò a registrare i prezzi più elevati. La zona di Bobolino/Poggio Imperiale/Pian dei Giullari vede salire progressivamente le quotazioni delle abitazioni mentre i box, che erano rimasti stabili per tutto il 2022, nel I semestre 2023 registrano un aumento sia nelle valutazioni minime sia nelle massime. Sostanzialmente stabili le quotazioni riferite alla zona dell'Isolotto: nel I semestre 2023 salgono le valutazioni massime delle abitazioni economiche. Le quotazioni della zona di Campo di Marte sono sostanzialmente stabili, il I semestre 2023 registra una lieve crescita per i box.

Dal I semestre 2014 la zona Novoli/Piana di Castello è stata ridefinita e divisa in due zone: Novoli – Carraia e Castello – Il Sodo. Nell'analisi è stata considerata solo Novoli – Carraia dove si rileva una sostanziale stabilità per tutte le categorie osservate.

Tabella 1.11 - Quotazioni immobiliari a Firenze per mq anni 2021/23 (I semestre). Prezzi in euro senza decimali

Fascia/Zona	Tipologia	II semestre		I semestre		II semestre		I semestre	
		2021		2022		2022		2023	
		Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Centrale/ CENTRO STORICO (Signoria, Duomo, Pitti, San Niccolò)	Abitazioni civili	3.500	4.600	3.600	4.600	3.600	4.600	3.600	4.700
	Abitazioni di tipo economico	2.950	4.300	3.000	4.300	3.000	4.300	3.000	4.300
	Box	3.000	4.500	3.000	4.500	3.000	4.500	3.000	4.500
Centrale/ CENTRO STORICO (Stazione Centrale, San Lorenzo, Sant'Ambrogio)	Abitazioni civili	3.000	4.000	3.000	4.000	3.100	4.000	3.100	4.100
	Abitazioni di tipo economico	2.650	3.700	2.650	3.700	2.700	3.700	2.700	3.700
	Box	2.800	4.200	2.800	4.200	2.800	4.200	2.800	4.200
Centrale/ CENTRO STORICO (Viali, Lungarno Vespucci, Lungarno della Zecca Vecchia)	Abitazioni civili	2.950	3.900	2.950	3.900	2.950	3.800	2.950	3.900
	Abitazioni di tipo economico	2.450	3.600	2.450	3.600	2.400	3.500	2.500	3.600
	Box	2.950	4.400	2.950	4.400	2.950	4.400	3.000	4.500
Centrale/ CENTRO STORICO (San Frediano, Porta Romana)	Abitazioni civili	3.300	4.100	3.300	4.100	3.100	4.000	3.100	4.000
	Abitazioni di tipo economico	2.650	3.700	2.700	3.700	2.600	3.700	2.650	3.700
	Box	2.750	4.100	2.700	4.000	2.700	4.000	2.700	4.000
Semicentrale/ BOBOLINO - POGGIO IMPERIALE - PIAN DEI GIULLARI	Abitazioni civili	2.800	4.000	2.800	4.100	2.900	4.200	3.000	4.100
	Abitazioni di tipo economico	-	-	-	-	-	-	-	-
	Box	2.000	3.000	2.000	3.000	2.000	3.000	2.100	3.100
Semicentrale/ ISOLOTTO	Abitazioni civili	2.350	2.750	2.250	2.750	2.300	2.750	2.300	2.750
	Abitazioni di tipo economico	1.850	2.400	1.900	2.400	1.900	2.400	1.900	2.500
	Box	1.500	2.250	1.500	2.250	1.450	2.150	1.450	2.150
Periferica/ NOVOLI - CARRAIA	Abitazioni civili	2.000	2.600	2.000	2.600	2.100	2.700	2.100	2.700
	Abitazioni di tipo economico	1.750	2.200	1.750	2.200	1.700	2.200	1.700	2.200
	Box	1.350	2.000	1.350	2.000	1.350	2.000	1.350	2.000
Semicentrale/ CAMPO DI MARTE	Abitazioni civili	2.650	3.100	2.700	3.100	2.650	3.100	2.650	3.100
	Abitazioni di tipo economico	2.000	2.850	2.100	2.850	2.100	2.850	2.100	2.850
	Box	2.100	3.100	2.100	3.100	2.150	3.200	2.200	3.300

Fonte: Elaborazione Ufficio Comunale di Statistica su dati Osservatorio del mercato immobiliare dell'Agenzia dell'Entrate

## IL SISTEMA DELL'ISTRUZIONE

L'anno scolastico 2022-23 registra una diminuzione del numero totale di iscritti ai vari ordini di scuole (-0,8%, pari a 535 alunni), dovuta soprattutto agli alunni italiani che diminuiscono dell'1,2% mentre la componente straniera è in controtendenza e cresce dell'1,1%.

Nel dettaglio si osserva che nelle scuole dell'infanzia il calo degli iscritti è generalizzato e tocca il massimo del -5,5% per gli italiani delle scuole statali e il minimo è -0,1 per gli italiani delle scuole paritarie mentre gli stranieri diminuiscono del -1,9% in entrambe le tipologie di istituzione.

Le scuole primarie registrano un decremento degli studenti italiani, in particolare nelle scuole paritarie (-3,2% contro -1,9% delle statali) e un aumento degli iscritti stranieri, ma solo nelle statali (+3,2%), mentre nelle paritarie il numero di alunni stranieri rimane invariato.

Le scuole secondarie di 1° grado statali mostrano una certa stabilità (-0,8%) con -1,3% di iscrizioni di studenti italiani e un +1,3% di quelli stranieri. Per quanto riguarda le secondarie di 1° grado paritarie si ha invece un leggero aumento degli iscritti (+1,1%), principalmente dovuto alla componente straniera (+8,2%), mentre gli italiani sono sostanzialmente invariati.

Nelle secondarie di 2° grado statali si segnala un lieve calo delle iscrizioni del -0,5% dovuto agli italiani (-0,6%) mentre gli stranieri crescono di +0,4%. Aumento più marcato per le iscrizioni alle secondarie di 2° grado paritarie: complessivamente +4,2% dovuto soprattutto agli iscritti stranieri (+8,0%), mentre gli italiani si fermano al +3,9%.

Gli iscritti alle scuole statali sono complessivamente diminuiti di 513 unità pari a una variazione percentuale di -0,9%: gli italiani sono diminuiti dell'1,3% mentre gli stranieri sono aumentati dell'1,1%.

Gli iscritti alle scuole paritarie sono leggermente diminuiti (-22 unità): gli italiani registrano il -0,4% mentre gli stranieri il +0,5%. Complessivamente la quota di iscritti alle scuole paritarie nell'anno scolastico 2022-23 non ha subito variazioni di rilievo rispetto all'anno precedente, passando dall'11,6% all'11,7%.

Tabella 1.12 - Iscritti nei vari ordini di scuole nel comune di Firenze a.s. 2020-21, 2021-22 e 2022-23.

	2020-2021		2021-2022		2022-2023		Variazione 2022-2023	
	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri
Scuole d'infanzia statali	3.225	1.019	3.160	1.033	2.986	1.013	-5,5	-1,9
Scuole d'infanzia paritarie	2.824	566	2.829	538	2.826	528	-0,1	-1,9
Scuole primarie statali	9.999	2.654	9.623	2.769	9.443	2.858	-1,9	3,2
Scuole primarie paritarie	2.108	182	2.052	198	1.987	198	-3,2	0,0
Scuole secondarie 1° statali	7.245	1.536	7.169	1.543	7.075	1.563	-1,3	1,3
Scuole secondarie 1° paritarie	671	98	732	97	733	105	0,1	8,2
Scuole secondarie 2° statali	28.366	4.442	27.954	4.273	27.783	4.290	-0,6	0,4
Scuole secondarie 2° paritarie	1041	60	1019	88	1059	95	3,9	8,0
<b>TOTALE</b>	<b>55.479</b>	<b>10.557</b>	<b>54.538</b>	<b>10.539</b>	<b>53.892</b>	<b>10.650</b>	<b>-1,2</b>	<b>1,1</b>
di cui paritarie	6.644	906	6.632	921	6.605	926	-0,4	0,5
di cui statali	48.835	9.651	47.906	9.618	47.287	9.724	-1,3	1,1

Fonte: Elaborazione dati MIUR

Ancora in crescita la quota di studenti stranieri: nell'anno scolastico 2022-23 è straniero il 16,5% degli iscritti, rispetto al 16,2% dell'anno scolastico 2021-2022. Limitando il confronto alle scuole statali, la quota di studenti stranieri sale a +17,1% sul totale degli iscritti (era 16,7% l'anno precedente); nelle paritarie sale dal 12,2% del 2021-22 al 12,3%.



## **1.2**

### ***Situazioni interne***



## **1.2.1**

### ***Modalità di gestione dei servizi comunali***



# I SERVIZI COMUNALI E LE LORO MODALITÀ DI GESTIONE

SERVIZI CON GESTORE ESTERNO		
		SOGGETTO GESTORE
1	Servizio gestione rifiuti urbani	Il servizio è gestito da Alia Spa Concessionario a seguito di procedura di evidenza pubblica effettuata dal Ato Toscana Centro. Il contratto di servizio per la gestione integrata dei rifiuti fra Alia e Ato Toscana Centro è stato sottoscritto in data 31/8/2017 ed ha durata ventennale.
2	Parcheggi pubblici	“Firenze Parcheggi S.p.A”, società per azioni a partecipazione mista, pubblico (quota posseduta direttamente dal Comune di Firenze 50,51%) e privato, concessionaria dei parcheggi pubblici di struttura.
3	Sosta di superficie e regolamentazione accessi ZTL	“Servizi alla Strada S.p.A.”, società per azioni a partecipazione interamente pubblica, E’ titolare della concessione di gestione della sosta di superficie a pagamento (ZCS). Si occupa inoltre della gestione delle zone a traffico limitato e delle aree pedonali nel territorio comunale e dei servizi correlati (ZTL centro storico, ZTL bus turistici, ZTL Scudo Verde, aree pedonali, contrassegni disabili, rilascio permessi ZTL, ZCS, ecc.). Infopoint Tramvia.
4	Servizi alla strada	“Servizi alla Strada S.p.A.”, società per azioni a partecipazione interamente comunale. Si occupa della gestione della segnaletica per le manifestazioni e della apertura/chiusura di punti di accesso alle aree pedonali. E’ titolare delle attività di controllo dei cantieri stradali di terzi ed attività correlate, rimozione e custodia dei veicoli in violazione alle norme del Codice della Strada. Custodia delle merci sequestrate e deposito degli oggetti trovati.
5	Sevizi di gestione e manutenzione stradale	I servizi di gestione e manutenzione della rete stradale comunale sono stati affidati mediante procedura di evidenza pubblica ad un operatore economico di mercato, nella forma di un appalto di “global service” come definito dalla norma UNI 10685:2007.
6	Mercati rionali	“Servizi alla Strada S.p.A.”, società per azioni a partecipazione interamente pubblica che si occupa della rilevazione giornaliera delle presenze e assenze degli operatori mercatali. Il servizio si occupa dell'organizzazione e sistemazione dei dati rilevati per le funzioni dei preposti uffici amministrativi del Comune di Firenze.
7	Affissioni	“Servizi alla Strada S.p.A.”, società per azioni a partecipazione interamente pubblica che si occupa della affissione dei manifesti nell’ambito del servizio di pubbliche affissioni e della manutenzione ordinaria degli impianti di proprietà del Comune di Firenze.
8	Illuminazione pubblica-	“Silfi S.p.A.”, Società Illuminazione Firenze e Servizi

	Impianti semaforici ITS - Ricarica veicoli elettrici- infomobilità	Smartcity, società per azioni in house. Il Contratto Generale di Servizio è stato sottoscritto il 29/02/2016, con decorrenza dal 1 marzo 2016 e scadenza al 28 febbraio 2025, prolungato di ulteriori due anni, a seguito della pandemia.
9	Farmacie comunali	“A.fa.M. S.p.A. S.B. (società benefit)”, società per azioni a partecipazione mista (capitale detenuto dal Comune di Firenze pari al 20%), che si occupa della gestione delle farmacie comunali e della dispensazione del farmaco.
10	Servizio distribuzione del gas	“Toscana Energia S.p.A.”, società a partecipazione mista (regime transitorio nelle more della gara di Ambito Territoriale Minimo).
11	Sevizio idrico integrato	“Publiacqua S.p.A.”, società per azioni a partecipazione mista, affidataria della gestione del servizio idrico integrato dell'Autorità Idrica Toscana dell'Ambito Territoriale Ottimale n. 3 Medio Valdarno. La scadenza della concessione è prevista alla fine del 2024.
12	Mercati all'ingrosso	“Mercafir”, società consortile che gestisce il Centro Alimentare Polivalente di Firenze, dove operano i mercati all'ingrosso dei prodotti ortofrutticoli, ittici, fiori e delle carni, insieme a strutture di lavorazione e commercializzazione della filiera alimentare.
13	Alloggi Edilizia Residenziale Pubblica	“Casa S.p.A.” società per azioni a partecipazione interamente pubblica attraverso cui si esplica la gestione associata, che progetta, realizza e gestisce il patrimonio di edilizia in virtù di contratto di servizio con i Comuni della Conferenza d'ambito ottimale della Provincia di Firenze Livello Ottimale Di Esercizio (LODE).
14	Gestione Piattaforma centro servizi territoriale (piattaforma multi-ente metropolitana di erogazione dei servizi online ai cittadini)	Il servizio è gestito da Silfi Spa - Società Illuminazione Firenze e Servizi Smartcity, società in house partecipata da più Amministrazioni del territorio metropolitano fiorentino. Il centro servizi territoriale per l'offerta di servizi digitali alle città è composto dai seguenti sottosistemi: piattaforma per i servizi on line, sistema di pagamenti on line/PAGO PA, contact center 055055, Sistema Informativo Territoriale (SIT), Firenze Card, biglietterie on line e on site, Musei civici e applicazioni innovative per il turismo. La società partecipa alla gestione della Smart City Control Room
15	Servizio di Bike-sharing	Il servizio, qualificato come SPL, è stato affidato in esclusiva sul territorio comunale ad un Concessionario individuato con procedura di evidenza pubblica, per il periodo 2021-2024 prolungabile di ulteriori 3 anni.
16	Trasporto Pubblico Locale su ferro - Tramvia	Servizio di competenza comunale, è attualmente gestito sulla base della Convenzione di Concessione del Sistema Tranviario Fiorentino sottoscritto in data 20 giugno 2005, fra Comune di Firenze e Tram di Firenze SpA. La Concessione ha durata fino al 2049.

## SERVIZI A GESTIONE INTERNA

		DIRETTA /INDIRETTA/MISTA
1	Nidi d'infanzia	Mista (diretta, appalto e tramite accordi quadro per acquisto posti in asili privati accreditati).
2	Scuola dell'infanzia	Mista (con personale proprio e in appalto)
3	Pre-scuola e post-scuola	Indiretta (appalto)
4	Trasporto scolastico	Mista (con personale proprio e in appalto)
5	Mense - Refezione scolastica	Indiretta (appalto)
6	Assistenza educativa scolastica	Indiretta (appalto)
7	Sostegno scolastico in orario extrascolastico	Indiretta (appalto)
8	C.R.E.D. Ausilioteca	Mista (con personale proprio e in appalto)
9	Centri di alfabetizzazione	Indiretta (appalto)
10	Centri estivi	Indiretta (appalto)
11	Università dell'età libera	Mista (diretta per servizi di supporto e affidamento a esperti e associazioni per realizzazione)
12	Le Chiavi della Città	Mista (con personale proprio e affidamento a soggetti terzi e associazioni per realizzazione)
13	Centro formazione professionale (attività finanziate su bando)	Mista (diretta e partenariato)
14	Ludoteche	Mista (con personale proprio e in appalto) appalto
15	Assistenza domiciliare anziani e disabili	Indiretta (appalto)
16	Centri diurni per anziani e per disabili	Indiretta (convenzione con strutture private e appalto)
17	Servizio educativo domiciliare minori	Indiretta (appalto)
18	Strutture residenziali per anziani e disabili	Indiretta (convenzione con strutture private e appalto)
19	Mensa popolare	Indiretta (appalto)
20	Albergo popolare	Indiretta coprogettazione art. 55 D.Lgs. 117/2017
21	Sportello Unico immigrazione	Indiretta (appalto)
22	Centri accoglienza rifugiati (SAI)	Indiretta (appalto)
23	Corsi motori e natatori	Indiretta (appalto)
24	Assegnazione spazi palestre scolastiche e impianti sportivi	Mista (diretta, concessione)
	Gestione Impianti Sportivi	Mista (diretta, concessione)
25	Strutture ricreative per giovani	Indiretta. I servizi (erogati presso i centri giovani) sono affidati in appalto e in concessione.
26	Informagiovani e Portalegiovani	Indiretta (appalto)
27	Servizi unità di strada	Indiretta (appalto)
	Servizio di educativa di strada -	Indiretta - appalto

	giovani	
28	Musei	<p>Mista (diretta, in economia e appalto) per i servizi di sorveglianza  Indiretta (appalto) per servizi di catalogazione;  Mista (diretta in economia – diretta tramite Fondazione MUSE e tramite contratto di servizio) per il servizio per la valorizzazione e servizio biglietteria;  Indiretta e diretta tramite Fondazione MUSE concessione servizio caffetteria e bookshop presso i musei e luoghi della cultura.</p> <p>Diretta tramite contratto di servizio tramite contratto di servizio con Fondazione Muse per servizio di gestione infopoint e call center.</p>
29	Biblioteche e Archivi, Ufficio coordinamento del Sistema Documentario Integrato dell'Area Fiorentina (SDIAF)	<p>Per le biblioteche Oblate, Palagio di Parte Guelfa, Thouar, Luzi, Pieraccioni, Villa Bandini, Bibliotecanova, Buonarroti e Orticoltura - gestione mista così articolata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in appalto: servizi di front office, catalogazione e SS. Generali;</li> <li>• gestione diretta: direzione, progettazione, programmazione, coordinamento, comunicazione, gestione collezioni e organizzazione attività culturali, monitoraggio, controllo e procedure amministrative, Biblioteche Fabrizio De André e Galluzzo.</li> </ul> <p>In concessione il servizio Caffetteria c/o Biblioteca delle Oblate e BiblioteCaNova Isolotto.</p> <p>Per gli <u>Archivi</u> (storico e di deposito) gestione mista nell'ambito dello stesso appalto dei servizi per le biblioteche, così articolata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in appalto: servizi di consulenza archivistica, ordinamento, inventariazione, digitalizzazione, back office; conservazione e restauro; valorizzazione patrimonio, servizi generali gestione diretta: direzione, progettazione, programmazione, coordinamento, comunicazione, progettazione attività di valorizzazione, rapporto con i fornitori, monitoraggio, controllo e procedure amministrative</li> </ul> <p>Per <u>Ufficio coordinamento SDIAF</u> gestione mista nell'ambito dello stesso appalto dei servizi per le biblioteche, così articolata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in appalto: le prestazioni relative all'area catalogazione, gestione sistema prestito, servizi digitali e comunicazione, archivi</li> <li>• gestione diretta: coordinamento, rapporti istituzionali con Regione Toscana, MIC, Soprintendenza archivistica e bibliografica, ICCU, altre reti documentarie e altri soggetti istituzionale; coordinamento aspetti informatici e rapporti con DSI; rapporti con i fornitori, monitoraggio, controllo e procedure amministrative.</li> </ul>



30	Servizi Demografici	Diretta
31	Canile Rifugio	Diretta
32	Servizi alle imprese	Diretta
33	Uffici turistici	Indiretta (appalto)
34	Rilascio tesserini caccia	Diretta
35	Rilascio permessi ZTL	Mista (diretta e tramite gestore esterno)
36	Sportelli al cittadino e URP	Diretta
37	Sportello alterazioni e occupazioni della viabilità	Diretta
38	Rilascio ordinanze temporanee di mobilità	Diretta
39	Rilascio concessioni passi carrabili e stalli di sosta strutture ricettive	Diretta
40	Rilascio autorizzazioni trasporti eccezionali	Diretta
41	Rilascio provvedimenti di mobilità per manifestazioni	Diretta
42	Servizi igienici	Mista (per alcuni servizi diretta, per altri appalto)
43	Gestione attività UNESCO (Valorizzazione e gestione dell'Area Unesco del Comune di Firenze)	Mista (diretta e tramite contratto di servizio con l'Associazione MUS.E.)
44	Balneazione estiva	Mista (diretta, appalto)
45	Servizi di accoglienza temporanea di prima e seconda soglia	Indiretta (appalto e convenzioni con strutture private)
46	Strutture residenziali semiresidenziali per minori	Indiretta (appalto e convenzioni con strutture private)
47	Servizio di accompagnamento al lavoro di soggetti svantaggiati	Indiretta (appalto)
48	Riscossione coattiva	Mista (diretta e appalto)
49	Sevizi di gestione e manutenzione verde pubblico	Mista (diretta e appalto)
50	Servizi Cimiteriali	Diretta
51	Servizio di gestione delle attività dell'Obitorio Comunale / Nuove Cappelle del Commiato	Diretta: è stato reinternalizzato il servizio di gestione dell'Obitorio Comunale (accettazione/rilascio feretri, deposito temporaneo a qualsiasi titolo, reperibilità notturna), e dell'area espositiva / cerimoniale (ingresso/uscita feretri, portineria).
52	Tempio crematorio	Concessione in project financing (Concessionario lavori pubblici, titolare del contratto di project financing con il Comune di Firenze in data 27 luglio 2005 avente ad oggetto la "progettazione, costruzione, gestione e manutenzione relativo al "Nuovo Tempio Crematorio di Firenze".

L'organizzazione dei servizi pubblici di interesse generale di ambito comunale è tra le funzioni fondamentali dei Comuni (art. 14, co. 27, D.L. n. 78/2010, come modificato, in particolare, dal D.L. n. 95/2012); qualora si tratti di servizi a rilevanza economica i Comuni con popolazione superiore a 5.000 abitanti sono tenuti a fare una ricognizione annuale, ai sensi dell'articolo 30 del d.lgs. n. 201/2022 recante "Verifiche periodiche sulla situazione gestionale dei servizi pubblici locali".

In attuazione della norma sopra richiamata, il Comune di Firenze, con deliberazione di Giunta 696/2023, ha approvato la Relazione di ricognizione dei servizi pubblici locali di rilevanza economica con una relativa tabella di sintesi; entrambe, al 29.12.2023, sono pubblicate in Rete Civica Amministrazione Trasparente tra i contenuti della sezione "bandi di gara e contratti".

La ricognizione per l'annualità 2024 è in corso di predisposizione e sarà pubblicata nella sezione indicata.

## **1.2.2**

***Servizi pubblici locali:  
organizzazione, modalità di gestione e  
indirizzi strategici per le società  
controllate, collegate o affidatarie  
di servizi***



In questa sezione del DUP si evidenziano i principali interventi programmatici e gli obiettivi che l'Amministrazione Comunale si prefigge relativamente alle proprie partecipazioni in società di capitali.

Si premette che l'Amministrazione Comunale ha adottato l'annuale documento di Razionalizzazione periodica delle partecipazioni ai sensi dell'articolo 20 del TUSP, deliberazione di Consiglio Comunale numero 54 del 20 dicembre 2023, effettuando una completa ricognizione delle società partecipate.

Tale atto segue all'approvazione dei precedenti Piani di Razionalizzazione periodica e di Revisione Straordinaria delle partecipazioni ex articolo 24 Dlgs 175/16 adottato dal Consiglio Comunale con delibera n. 20 del 20/3/2017 e all'approvazione del Piano Operativo di Razionalizzazione adottato con Decreto del Sindaco n. 15 del 31 marzo 2015. In tali documenti sono delineati nel tempo le azioni e gli interventi per la realizzazione delle misure e lo sviluppo dei percorsi tracciati dapprima dalla Legge di Stabilità 190/2014 e successivamente dal D.lgs. 175/16 per la riorganizzazione delle partecipazioni societarie comunali, tenendo conto dei processi di ristrutturazione aziendale o di definizione e pianificazione di aggregazioni/integrazioni industriali o societarie con altre aziende territoriali anche quale effetto dell'affidamento dei servizi su area vasta o ambito e della partecipazione alle gare relative.

### **Alia Servizi Ambientali spa (Multiutility)**

Nel 2023 è stato attuato il processo per la creazione di un grande polo per la gestione dei servizi locali nella Regione Toscana tramite la costituzione di una **Multiutility** (in Alia Servizi Ambientali Spa) di livello regionale con la finalità di aggregare il maggior numero possibile di partecipazioni azionarie dei Comuni nelle aziende che gestiscono servizi pubblici locali e di interesse generale, sulla base della deliberazione quadro di Consiglio Comunale numero DC/2022/00049.

La finalità perseguita dal Comune di Firenze, insieme ad altre importanti amministrazioni municipali toscane, è stata quella di realizzare un progetto aggregativo che consenta la condivisione di linee strategiche di crescita volte – attraverso la valorizzazione delle singole società di settore nel campo dei servizi pubblici locali, dei loro *brand* e del loro attuale presidio territoriale – all'attivazione di sinergie industriali ed operative tramite un'aggregazione industriale e societaria che ha portato alla costituzione di una società Multi-utility nei settori idrico, energetico e ambientale.

In particolare, la deliberazione DC/2022/00049 ha approvato il conferimento in Alia Servizi Ambientali Spa della partecipazione del Comune di Firenze in Toscana Energia Spa., avvenuto il 30 dicembre 2022, e la fusione per incorporazione in Alia Servizi Ambientali Spa di Acqua Toscana (oltre a Consiag Spa e Publiservizi Spa non partecipate dal Comune di Firenze) avvenuta il 26 Gennaio 2023. Nella stessa data si è proceduto anche alla firma del patto parasociale regolante le procedure di nomina degli organi sociali.

Nell'ambito del quadro progettuale condiviso dalle amministrazioni coinvolte nell'operazione Multiutility gli amministratori di Alia Servizi Ambientali Spa sono impegnati al rispetto del complesso dei presupposti delineati dal Consiglio comunale per l'operazione fra i quali si ricorda che:

- a) il Comune di Firenze rimanga il socio di maggioranza relativa;

- b) il mantenimento di almeno il 51% del capitale sociale e dei diritti di voto della Multiutility in mano ai soci pubblici;
- c) tutti gli aumenti di capitale a servizio di conferimenti in natura dovranno essere deliberati ed eseguiti nel rispetto di questi due presupposti precedenti;
- d) per un eventuale e futuro ingresso di soci privati, sia previsto un tetto del 5% alle partecipazioni di tutti gli altri soci diversi dai soci pubblici;

La Multiutility dovrà inoltre:

- a) assicurare il costante aggiornamento sullo sviluppo dell'operazione e convocare apposite assemblee societarie per informare preventivamente i soci pubblici delle proposte di sottoscrizioni di capitale, delle proposte dei conferimenti in natura che verranno apportati, dei criteri di valutazione applicati e delle perizie di stima presentate.
- b) relazionare almeno ogni sei mesi all'Assemblea dei soci sullo stato di avanzamento del percorso di aggregazione e di sottoporre alla loro conoscenza, ogni qualvolta si renda necessario o opportuno, tutte le informazioni necessarie su cui i soci possano eventualmente essere chiamati a deliberare preventivamente (se necessario) sia in sede assembleare che attraverso i propri organi istituzionali.
- c) Presentare un piano industriale societario che coniughi gli obiettivi di contenimento delle tariffe dei servizi erogati con la necessità di realizzare gli investimenti nei settori di competenza della società individuando le modalità di reperimento delle risorse finanziarie utili e tenendo di conto della necessità di garantire il controllo pubblico della società e il minor livello possibile di interferenza da parte di soggetti terzi.
- d) prevedere un piano di gestione delle risorse che tuteli i diritti dei lavoratori e i livelli occupazionali anche con percorsi di formazione e riqualificazione professionale per adattarsi alle nuove esigenze dell'azienda;

La società è tenuta in ogni caso agli indirizzi strategico-gestionali e organizzativi dei propri soci pubblici secondo le regole civilistiche e di diritto amministrativo applicabili: la definizione di indirizzi più specifici dovrà essere oggetto di deliberazione in sede assembleare.

Con riferimento all'assetto azionario partecipativo di Alia Servizi Ambientali spa, si esprime indirizzo:

- a) a fornire tutte le informazioni utili a consentire alle amministrazioni comunali socie di adempiere alle rilevazioni e comunicazioni societarie a soggetti istituzionali esterni (Corte dei Conti, MEF, Agcm, Anac, ecc.. );
- b) ad operare un'attenta razionalizzazione delle partecipazioni di primo livello e dei livelli successivi in coerenza con i criteri stabiliti dal Tusp (ex art. 20) per i soci controllanti la capogruppo;
- c) a implementare il flusso informativo nei confronti dei comuni soci per quanto alle operazioni societarie ed in rispondenza agli obblighi previsti dalla regolamentazione comunale.

Riguardo la gestione operativa, Alia, nel proprio ruolo di concessionario del servizio assunto a seguito dell'aggiudicazione ventennale del servizio di raccolta e smaltimento rifiuti, dovrà perseguire il

miglioramento ed efficientamento del servizio secondo i parametri definiti dal contratto di concessione e dall'ente affidante.

**Alia Servizi Ambientali spa** partecipa alle politiche e alle attività finalizzate al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

<b>MISSIONE 9</b>
<b>SVILUPPO SOSTENIBILE E TUTELA DEL TERRITORIO E DELL'AMBIENTE</b>
<b>INDIRIZZI STRATEGICI:</b>
4 FIRENZE SOSTENIBILE
<b>OBIETTIVI STRATEGICI:</b>
4.4 UN NUOVO MODELLO DI GESTIONE DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI: LA MULTIUTILITY

<b>OBIETTIVO STRATEGICO 4.4 UN NUOVO MODELLO DI GESTIONE DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI: LA MULTIUTILITY</b>					
<b>Obiettivi operativi</b>		<b>Direzioni</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
4.4.02	<u>Multiutility</u> - Attuazione, monitoraggio e valutazione del percorso.	Ambiente Gare, Appalti e Partecipate Risorse Finanziarie	X	X	X
4.4.03	<u>Servizio idrico</u> - Attuazione con il gestore del servizio del progetto sulla riduzione delle perdite (nei 5 anni arrivare al 15% del totale immesso in rete), sostituendo i contatori tradizionali; interventi sul depuratore di San Colombano per renderlo in grado di generare acqua depurata destinata ai cicli produttivi.	Ambiente Infrastrutture Viabilità e Mobilità	X	X	X
4.4.04	<u>Rifiuti</u> - conclusione del progetto "Firenze città circolare" con il quale, insieme al gestore, è stato riorganizzato il sistema di conferimento e raccolta rifiuti semplificando il sistema di conferimento. Aumento ulteriore della qualità e quantità della raccolta differenziata attualmente già salita al 60%. Coinvolgimento dei cittadini e delle imprese negli obiettivi di qualità ambientale. Aumento delle azioni di miglioramento del decoro e del servizio per	Ambiente Polizia Municipale	X	X	X

	cittadini e imprese, contrastando il fenomeno dell'abbandono, riprogrammando il sistema degli orari di raccolta e rafforzando il presidio del territorio; prosecuzione del progetto plastic free e realizzazione di nuovi ecocentri e di centri di riuso, azioni per la lotta allo spreco alimentare.				
--	---	--	--	--	--

**Ataf Srl**, a seguito della trasformazione da società per azioni in società a responsabilità limitata dovrà continuare il percorso di gestione efficiente degli aspetti societari mirando alla ottimale gestione del ramo immobiliare di proprietà per la migliore gestione del rapporto contrattuale con il locatario, nuovo gestore dal 1 novembre 2021 del tpl a seguito di gara regionale e, dovrà mirare ad assicurare al Comune di Firenze lo stacco di dividendi secondo i piani economico finanziari approvati dalle assemblee societarie.

In quanto società in controllo pubblico Ataf Srl è tenuta al rispetto degli indirizzi dell'Amministrazione in materia di spese di funzionamento come da art. 19 D.lgs 175/2016. In particolare, gli aspetti inerenti i costi di funzionamento e le politiche del personale stante la ridotta struttura organizzativa dovranno essere intesi come mirati ad operare le scelte organizzative e gestionali ottimali per l'efficace conseguimento degli obiettivi aziendali suddetti sulla base di criteri di economicità di gestione.

### **Servizi alla Strada spa - Sas**

La società Servizi alla Strada spa (Sas) costituisce per le Direzioni comunali un supporto strumentale e operativo per lo svolgimento dei servizi statutariamente previsti.

In particolare, i principali servizi prestati da SAS sono attualmente:

- a) la gestione della sosta di superficie su aree ad uso pubblico,
- b) il rilascio di contrassegni per la circolazione e la sosta dei veicoli,
- c) il controllo telematico degli accessi inclusa la manutenzione dei relativi sistemi telematici,
- d) il supporto tecnico alla mobilità sostenibile,
- e) il controllo delle occupazioni ed alterazioni del suolo pubblico,
- f) la gestione della segnaletica stradale,
- g) la gestione dei servizi inerenti al commercio su area pubblica,
- h) la rimozione forzata e blocco dei veicoli,
- i) la gestione della depositaria comunale,
- j) la gestione degli oggetti trovati,
- k) la gestione delle pubbliche affissioni,
- l) la gestione della segnaletica per eventi e manifestazioni.

Vista l'evoluzione normativa e giurisprudenziale in tema di affidamenti in house, di servizi strumentali e di servizi pubblici locali (che hanno portato a un superamento del concetto di contratto quadro generale come regolato nel 2017), le Direzioni Comunali che abbiano servizi che rientrano nell'oggetto sociale di SaS potranno procedere ai successivi affidamenti o alla revisione di quelli in corso con specifici contratti di servizio avendo cura di garantire, per le attività affidate, la dovuta



prospettiva pluriennale necessaria a consentire alla società una adeguata programmazione ed organizzazione.

La società Sas, in quanto società in controllo pubblico, è tenuta al rispetto degli indirizzi dell'Amministrazione in materia di spese di funzionamento come da art. 19 del d.lgs. n. 175/2016 ed è indirizzata:

- a) a fornire alle singole Direzioni comunali che intendessero affidare servizi secondo il modello in house ogni supporto e informazione necessaria al fine delle valutazioni decisorie;
- b) a proporre alle Direzioni lo svolgimento di servizi previsti nello statuto al fine di ampliare il ventaglio delle attività gestite, supportare le attività comunali inerenti, realizzare economie di scala diretta alla riduzione dei costi generali;
- c) a continuare a svolgere secondo i criteri di un'efficiente gestione, economicità, efficacia ed alto livello di qualità ed accessibilità i servizi in affidamento;
- d) a predisporre adeguati e necessari sistemi di monitoraggio dei servizi e delle attività.

**Servizi alla Strada spa – Sas** partecipa alle politiche e alle attività finalizzate al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

<b>MISSIONE 10 TRASPORTI E DIRITTO ALLA MOBILITÀ</b>
<b>INDIRIZZI STRATEGICI:</b>
3 FIRENZE SICURA 4 FIRENZE SOSTENIBILE
<b>OBIETTIVI STRATEGICI:</b>
3.1 RENDERE LA CITTA' PIU' SICURA 3.2 RIQUALIFICARE STRADE E PIAZZE PER RENDERLE PIU' SICURE 4.1 COMPLETARE IL SISTEMA DI TRASPORTO TRAMVIARIO E FERROVIARIO 4.2 RAFFORZARE LA MOBILITA' SOSTENIBILE

**SILFI – Società Illuminazione Firenze e Servizi Smartcity SpA**, è una società in controllo pubblico tenuta al rispetto degli indirizzi emanati dal Comitato di controllo di cui all'articolo 18 dello statuto societario e al rispetto di quanto stabilito dal Regolamento sulle modalità di esercizio del controllo analogo congiunto approvato dal suddetto Comitato.

La Società, oltre a proseguire nella gestione efficiente delle attività in affidamento, sarà coinvolta in alcune operazioni di sviluppo strategico dei servizi:

- a) realizzazione della “Smart City Control Room” (SCCR), qualificata come centrale di coordinamento di tutti i servizi della smart city nonché elemento centrale della strategia di miglioramento della mobilità dell’area metropolitana.
- b) aggregare in un’unica azienda integrata molti dei servizi strumentali alla gestione ed allo sviluppo della “città intelligente”, rafforzandone in modo decisivo il lato della comunicazione istituzionale, dell’infomobilità e della disseminazione/consolidamento dell’innovazione digitale, potenziando il progetto “Firenze Smart” anche attraverso la gestione dei fondi PNRR.

L’Amministrazione ha inoltre approvato con deliberazione CC 32/2020 il conferimento a Silfi di un immobile di proprietà da utilizzare per una migliore organizzazione degli spazi societari e per l’attuazione e ottimizzazione dei servizi e attività affidati. Il conferimento potrà essere effettuato a seguito di idoneo aumento di capitale da approvarsi da parte dell’assemblea straordinaria dei soci di Silfi Spa.

<b>MISSIONE 10 TRASPORTI E DIRITTO ALLA MOBILITÀ</b>
<b>INDIRIZZI STRATEGICI:</b>
3 FIRENZE SICURA
4 FIRENZE SOSTENIBILE
<b>OBIETTIVI STRATEGICI:</b>
3.1 RENDERE LA CITTA’ PIU’ SICURA
3.2 RIQUALIFICARE STRADE E PIAZZE PER RENDERLE PIU’ SICURE
4.1 COMPLETARE IL SISTEMA DI TRASPORTO TRAMVIARIO E FERROVIARIO
4.2 RAFFORZARE LA MOBILITA’ SOSTENIBILE

**Casa SpA** dovrà continuare nel perseguimento delle proprie finalità statutarie rispondendo ai servizi richiesti dalle amministrazioni e sarà inoltre impegnata nella presentazione e realizzazione di progetti finanziati nel PNRR, relativamente a iniziative di Edilizia Residenziale pubblica.

A tal fine l’Amministrazione comunale ha ritenuto necessario un rafforzamento della struttura organizzativa con la nomina di un Direttore Generale.

In particolare, a seguito di finanziamenti aggiuntivi sia da bilancio comunale che da altre fonti straordinarie, dovrà incrementare la ristrutturazione dei c.d. “appartamenti di risulta” per incrementare il numero delle assegnazioni.

Casa SpA nell’ottobre 2023 ha stipulato un nuovo Contratto di Servizio (di durata decennale) con i 30 comuni Soci, contratto che prevede lo sviluppo di nuovi e vecchi servizi rispetto al contratto

precedente, in particolare relativamente alla digitalizzazione ed ai servizi informatici ed informativi, all'incentivazione della gestione sia tecnica che amministrativa di tutto il patrimonio abitativo dei comuni (e non solamente di quello ERP), all'incremento delle attività collegate alla morosità ed al recupero crediti, all'aumento delle prestazioni tecniche, alla creazione dell'Ufficio Gestione Sociale. È inoltre previsto per il prossimo futuro un incremento di gestione nel numero degli alloggi da parte di Casa SpA sia ERP che ERS (Edilizia Residenziale Sociale) in parte per il completamento di alcune opere (nuove edificazioni) ed in parte per trasferimento alla Società (previsto nel nuovo contratto) di attività prima effettuate direttamente dai Comuni Soci (in particolare gestione degli alloggi ERS).

**Casa SpA** partecipa alle politiche e alle attività finalizzate al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

<b>MISSIONE 8 ASSETTO DEL TERRITORIO ED EDILIZIA ABITATIVA</b>	
<b>INDIRIZZI STRATEGICI:</b>	
1 FIRENZE GIUSTA	
2 FIRENZE FUTURA	
5 FIRENZE PER TUTTI	
<b>OBIETTIVI STRATEGICI:</b>	
1.1 GARANTIRE IL DIRITTO ALL'ABITARE E ATTUARE UN GRANDE PIANO PUBBLICO PER LA CASA	
2.1 AMMINISTRARE LA CITTA' GUARDANDO AVANTI, FAVORENDO INNOVAZIONE E PARTECIPAZIONE	
5.5 RENDERE LA CITTA' A MISURA DI STUDENTE	

<b>OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 GARANTIRE IL DIRITTO ALL'ABITARE E ATTUARE UN GRANDE PIANO PUBBLICO PER LA CASA</b>					
<b>Obiettivi operativi</b>		<b>Direzioni</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
1.1.02	Piano pubblico per la casa - Ristrutturazione delle case popolari con l'obiettivo della massima valorizzazione del patrimonio ERP oggi sfitto, abbattendo il numero degli appartamenti da ristrutturare, anche con risorse derivanti dalla monetizzazione degli interventi conservativi a seguito dell'operatività del Piano Operativo; incremento degli appartamenti da concedere a canone calmierato da convenzioni urbanistiche, da riconversione del patrimonio pubblico e da interventi di recupero dei grandi contenitori vuoti in città (in attuazione del Patto per la Casa). Efficientamento energetico delle case popolari.	Servizi Sociali Urbanistica Patrimonio Immobiliare Servizi Tecnici	X	X	X

## MISSIONE 12

### DIRITTO SOCIALI, POLITICHE SOCIALI E FAMIGLIA

#### INDIRIZZI STRATEGICI:

1 FIRENZE GIUSTA

5 FIRENZE PER TUTTI

#### OBIETTIVI STRATEGICI:

1.1 GARANTIRE IL DIRITTO ALL'ABITARE E ATTUARE UN GRANDE PIANO PUBBLICO PER LA CASA

OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 GARANTIRE IL DIRITTO ALL'ABITARE E ATTUARE UN GRANDE PIANO PUBBLICO PER LA CASA					
Obiettivi operativi		Direzioni	2025	2026	2027
1.1.04	<u>Piano Pubblico per la casa</u> - Maggiori sostegni affitto (fino a 3,5 mln € - ca. 2.500 famiglie coinvolte). Coprogettare una nuova Agenzia per la Casa (nuovi immobili privati immessi sul mercato a canone calmierato). Promozione di sinergie con i grandi proprietari (Enti pubblici e soggetti privati) per creare la "Città dell'Abitare".	Servizi Sociali	X	X	X

**Firenze Parcheggi SpA** dovrà proseguire l'impegno a favore di iniziative per l'incremento della fruizione dei parcheggi anche in collaborazione con i gestori del trasporto pubblico locale e di altri operatori del territorio al fine di conseguire una gestione coordinata della sosta.

La società è inoltre chiamata ad attuare gli indirizzi ricevuti nell'ambito dei provvedimenti di razionalizzazione di cui all'articolo 20 del Tusp con riferimento alle sue partecipazioni societarie di primo livello e, in quanto società in controllo pubblico, è tenuta al rispetto degli indirizzi dell'Amministrazione in materia di spese di funzionamento come da art. 19 D.lgs 175/2016.

Per quanto riguarda **Mercafir SCpA**, è interesse dell'Amministrazione Comunale mantenere un polo mercatale al servizio degli operatori ed è quindi favorevole ad una operazione di riqualificazione e sviluppo.

In quanto società in controllo pubblico Mercafir SCpa dovrà continuare ad operare per il contenimento dei costi operativi mirando al mantenimento in efficienza delle strutture in gestione ed è tenuta al rispetto degli indirizzi dell'Amministrazione in materia di spese di funzionamento come da art. 19 D.lgs 175/2016.

Per **AFAM SpA** dovrà proseguirsi con l'attuazione degli impegni previsti dal contratto di servizio e dalla relativa integrazione sottoscritta nel 2017. Si rileva che nel corso del 2018 la società ha conseguito la qualifica di Società Benefit ai sensi della Legge 208/2015, tale caratterizzazione dovrà essere mantenuta anche per gli esercizi a venire.

Per **Firenze Fiera Spa** occorre evidenziare che la situazione congiunturale legata all'impatto della pandemia da Covid-19 ha influito negativamente sul settore fieristico congressuale e che la situazione finanziaria di Firenze Fiera presenta ancora forti elementi di criticità, tanto che gli Amministratori hanno predisposto un Piano di Risanamento e Rilancio 2023-2027 approvato nel corso dell'Assemblea dei soci del 7/07/2023.

Per consentire l'attuazione di quanto previsto nel Piano è, tuttavia, necessario garantire alla società l'afflusso di risorse finanziarie attraverso un'operazione di ricapitalizzazione, anche con aumenti scindibili di capitale. L'Assemblea dei soci del 27/6/2023 ha approvato l'avvio di una procedura di evidenza pubblica per la selezione di un socio privato che apporti mezzi finanziari alla società per l'ammontare di circa 12 milioni di euro. La procedura però non è andata a buon fine, il Consiglio di amministrazione in data 4 dicembre 2023 ha infatti preso atto dei lavori della Commissione giudicatrice rilevando come non sia risultato possibile il proseguimento della procedura competitiva a causa della mancata realizzazione delle condizioni poste a base del bando di gara.

Sono quindi necessarie nuove determinazioni e valutazioni da parte dei soci.

Si registra peraltro una chiusura dell'esercizio 2023 in positivo e nettamente migliorativa rispetto alle previsioni contenute nel Piano di Risanamento e Rilancio.

La partecipazione del 9,25% e l'assenza di patti parasociali la configurano come società partecipata non in controllo; il Comune di Firenze, in ragione della partecipazione di minoranza alla società, monitorerà le azioni che saranno proposte e/o intraprese dall'organo amministrativo e dai soci pubblici di maggior riferimento di Firenze Fiera (Regione Toscana e Camera di Commercio) al fine di valutare eventuali successive azioni di razionalizzazione.

**MISSIONE 14  
SVILUPPO ECONOMICO E COMPETITIVITÀ**

**INDIRIZZI STRATEGICI:**

1 FIRENZE GIUSTA

2 FIRENZE FUTURA

**OBIETTIVI STRATEGICI:**

1.2 PROMUOVERE LA FORMAZIONE E IL LAVORO DI QUALITÀ

2.2 TUTELARE IL COMMERCIO DI QUARTIERE E FAVORIRE LE RELAZIONI SOCIALI

OBIETTIVO STRATEGICO 1.2 <b>PROMUOVERE LA FORMAZIONE E IL LAVORO DI QUALITÀ</b>					
Obiettivi operativi		Direzioni	2025	2026	2027
1.2.01	<u>Sviluppo e formazione</u> - Nuovi spazi a disposizione per le giovani start-up, riqualificazione del polo fieristico della Fortezza e rafforzamento della governance di Firenze Fiera.	Attività Economiche e Turismo  Servizi Tecnici	X	X	X

## OBIETTIVI TRASVERSALI

### Realizzazione della “Smart City Control Room” (SCCR).

Fra i propri indirizzi strategici si ricorda quello relativo alla realizzazione della “Smart City Control Room” (SCCR), qualificata come centrale di coordinamento di tutti i servizi della smart city nonché elemento centrale della strategia di miglioramento della mobilità dell’area metropolitana. Pertanto al fine di consentire la gestione unitaria di tutti i servizi smart al cittadino, **si mantiene l’indirizzo alle società coinvolte all’attuazione di questo progetto, di adoperarsi** e collaborare attivamente, laddove necessario anche con sinergie di gruppo, affinché possa concretizzarsi la realizzazione del presente obiettivo finalizzato, peraltro, alla creazione di un organismo di controllo della viabilità metropolitana governato da un’unica struttura che gestirà in maniera integrata anche gli interventi emergenziali sull’intero territorio.

In particolare l’Amministrazione fornisce specifico indirizzo alle società partecipate (nelle more di eventuali modifiche, ove necessarie, dei contratti di servizio vigenti con tutti i soggetti erogatori di servizi pubblici attivi sul territorio fiorentino) di garantire la partecipazione alla definizione delle procedure e processi della SCCR, la partecipazione operativa diretta e continuativa all’attività della SCCR in esercizio e la progressiva integrazione, tramite cooperazione interoperabile, tra gli applicativi gestionali dei principali soggetti attivi sul territorio fiorentino ed i sistemi della SCCR inclusi i canali di comunicazione dell’Ente.

In tale ottica, si valuterà la riorganizzazione di alcune attività e servizi tra SAS Spa e Silfi Spa.

Le società in tal senso sono chiamate a collaborare attivamente alla individuazione delle possibili sinergie strategiche e operative.

Silfi parteciperà attivamente agli aspetti di centrale operativa della mobilità (supervisore del traffico, gestione semaforica, informazione all’utenza in tempo reale, funzioni della piattaforma di infomobilità), al mantenimento in esercizio della centrale ed allo svolgimento delle attività di Data Analytics a supporto dei processi decisionali, della gestione di eventi critici e della pianificazione di azioni strategiche dell’Amministrazione. La SCCR lavorerà in costante collegamento con la struttura comunale che produce i provvedimenti di modifica della mobilità per lavori, manifestazioni, eventi ecc.

**MISSIONE 10  
TRASPORTI E DIRITTO ALLA MOBILITÀ**

INDIRIZZI STRATEGICI:
3 FIRENZE SICURA
4 FIRENZE SOSTENIBILE
OBIETTIVI STRATEGICI:
4.2 RAFFORZARE LA MOBILITÀ SOSTENIBILE

OBIETTIVO STRATEGICO 4.2 RAFFORZARE LA MOBILITA' SOSTENIBILE					
Obiettivi operativi		Direzioni	2025	2026	2027
4.2.06	<p><u>Sistemi di trasporto intelligenti (ITS)</u> - Gestione e potenziamento tecnologico della Smart City Control Room (attuando la partecipazione alle attività dei gestori di servizi pubblici); sistemi di gestione delle interferenze sulla viabilità e controllo dei cantieri di terzi; potenziamento dei sistemi di monitoraggio e supervisione del traffico; potenziamento sistemi di gestione semaforica centralizzata; piattaforma IF di infomobilità e MaaS quale punto di accesso unico digitale ai servizi mobilità della città e sistema di incentivazione per l'utilizzo dei sistemi di mobilità sostenibile; potenziamento dei sistemi telematici di controllo della mobilità privata (varchi ZTL, aree pedonali, busvie, OBU bus turistici), sistemi di infomobilità per la componente ciclistica.</p>	<p>Infrastrutture Viabilità e Mobilità</p> <p>Sistemi Informativi</p>	X	X	X

### Comunicazione istituzionale

Si indirizzano tutte le società controllate e per quanto coerente con le attività svolte anche le altre società partecipate, a perseguire sinergie nell'ambito delle attività di comunicazione istituzionale e coordinarsi con gli uffici preposti dell'Amministrazione per un'azione condivisa e coordinata.

## **OBIETTIVI E INDIRIZZI SUL COMPLESSO DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO AI SENSI DELL'ARTICOLO 19 DEL TESTO UNICO IN MATERIA DI SOCIETÀ A PARTECIPAZIONE PUBBLICA" D.LGS. 175/16.**

Il Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n.175 (di seguito Testo Unico o TUSP) detta specifiche norme da applicarsi alle società in controllo pubblico definendo al contempo alcuni adempimenti in capo alle Amministrazioni controllanti.

In particolare, l'articolo 19 del dlgs 175/2016 prevede

- al comma 5 che *“le Amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle Società controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera e tenuto conto di quanto stabilito dall'art. 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale.”*

- al successivo comma 6 che *“le Società a controllo pubblico garantiscono il concreto perseguimento degli obiettivi di cui al comma 5 tramite propri provvedimenti da recepire, ove possibile, nel caso del contenimento degli oneri contrattuali, in sede di contrattazione di secondo livello”.*

- al comma 7 che *“I provvedimenti e i contratti di cui ai commi 5 e 6 sono pubblicati sul sito istituzionale della società e delle pubbliche amministrazioni socie [...]”.*

Inoltre in materia di reclutamento del personale il TUSP dispone che *“Le società a controllo pubblico stabiliscono, con propri provvedimenti, criteri e modalità per il reclutamento del personale nel rispetto dei principi, anche di derivazione europea, di trasparenza, pubblicità e imparzialità e dei principi di cui all'articolo 35, comma 3, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”* nonché, in caso di mancata adozione dei suddetti provvedimenti, *“trova diretta applicazione il suddetto articolo 35, comma 3, del decreto legislativo n. 165 del 2001”;*

La rappresentazione tipica delle spese delle società di capitali risulta dal Conto Economico di cui allo schema di Bilancio CEE art 2425 del Codice Civile e in tale ambito sono da ritenersi riferibili al termine **spese di funzionamento** adottato dal Testo unico gli oneri di cui ai punti:

B6 "Costi di acquisto delle materie prime"

B7 "Costi per servizi "

B8 "Costi per godimento beni di terzi"

B9 "Costi del personale"

B 14 "Oneri diversi di gestione"

all'interno di detta categoria sono **spese del personale** quelle di cui al punto B9 dello schema di Bilancio CEE.

Ai sensi del combinato disposto del Testo Unico e della normativa civilistica, sono **società controllate** dal Comune di Firenze:

- ✓ Ataf S.r.l.
- ✓ Servizi alla Strada - SaS S.p.A.
- ✓ Società Illuminazione Firenze e Servizi Smartcity SILFI S.p.A.
- ✓ Mercafir S.c.p.A.
- ✓ Casa S.p.a.
- ✓ Firenze Parcheggio S.p.A.



A dette società si aggiunge Cet Scrl, nella quale il Comune di Firenze ha una partecipazione che non integra singolarmente gli estremi del controllo, ma è sottoposta al controllo congiunto dell'insieme dei suoi soci.

Alia Servizi Ambientali S.p.A., a seguito delle operazioni societarie approvate con la deliberazione CC 49/2022 sulla Multiutility dei servizi risulta partecipata da tutti soggetti di parte pubblica, fra loro coordinati un patto parasociale, pur tuttavia, in esito all'emissione di uno strumento finanziario quotato su un mercato regolamentato, risulta estranea all'applicazione delle norme del D.Lgs.175/16 ai sensi del suo articolo 26. Le quote di partecipazione alle società controllate alla data di approvazione dell'ultimo bilancio sono rappresentate di seguito.



## SOCIETÀ A TOTALE PARTECIPAZIONE PUBBLICA IN CONTROLLO ANALOGO CONGIUNTO

Le compagini sociali di **Casa Spa** e **Silfi Spa** sono composte da una pluralità di enti pubblici soci e entrambe le società operano secondo il modello dell'*in house providing* con la previsione, a livello statutario, ciascuna di specifico organismo di indirizzo e controllo da parte dei soci. I presenti indirizzi verranno pertanto condivisi in seno agli organismi di controllo analogo statutariamente preposti e potranno essere ricalibrati in relazione a peculiarità delle singole società o anche in relazione alle proposte che scaturiranno dal confronto con gli altri soci. Quanto sopra sempre nel rispetto del generale principio dell'efficienza ed efficacia dell'azione societaria e del principio di legge di contenimento dei costi.

In particolare:

- per quanto riguarda **Silfi Spa** gli obiettivi e indirizzi vigenti sono stati approvati dal Comitato di Controllo dell'11 maggio 2022 per il triennio 2022-2024. Nel corso del Comitato di Controllo del 27 ottobre e del 28 dicembre 2023 è emersa la necessità di un potenziamento della dotazione organica in relazione ai nuovi e aumentati volumi di attività. Per tale ragione il Comitato ha condiviso l'intenzione di adottare per il triennio a venire nuovi indirizzi e parametri in materia di costi del personale e produttività riesaminando quindi gli obiettivi e gli indirizzi attualmente fissati per la società per l'adeguamento e la coerenza alla programmazione a cui stanno lavorando i Comuni. I nuovi indirizzi saranno definiti dal Comitato nell'ambito delle linee generali contenute nel presente provvedimento nella sezione specificamente dedicata alla società e delle successive variazioni.

- per quanto riguarda **Casa Spa**, gli indirizzi per il triennio 2022-24, sono stati approvati dal Comitato di Coordinamento e controllo nella seduta del 26 novembre 2021, e successivamente integrati nella seduta del Comitato del 27 aprile 2022 in attuazione della deliberazione CC 6/2022. Il Consiglio di Amministrazione di Casa Spa anche a seguito della sottoscrizione del nuovo contratto di servizio avvenuta in data 26 ottobre 2023 e alle relative interlocuzioni con l'Ente e la Direzione Servizi Sociali Servizio Casa - assetto affidante i servizi - ha approvato, in data 18 ottobre 2024, un Piano Prospettico che rappresenta gli scenari economico-finanziari per il quinquennio 2025-2029 comprensivo dell'implementazione della Pianta organica in riferimento ai servizi in affidamento e prospettati dai soci. Il Piano sarà presentato ai comuni del LODE Fiorentino e del Comitato di Coordinamento e Controllo per la necessaria condivisione. Gli obiettivi e indirizzi ai sensi dell'articolo 19 del Tusp saranno definiti dal Comitato di Indirizzo e Controllo nell'ambito delle linee generali contenute nel presente provvedimento nella sezione specificamente dedicata alla società.

Per tutto quanto non disciplinato negli indirizzi specifici delle due suddette società che seguono deve essere fatto riferimento alle disposizioni generali per tutte le società partecipate.

Il Comune di Firenze è socio di **CET - Società Consortile Energia Toscana Srl** della quale, diversamente dalle società sopra richiamate, non detiene una partecipazione di maggioranza, ma la società opera secondo il modello dell'*in house providing* ed è dunque sottoposta al controllo analogo congiunto dei soci per mezzo del Comitato di Indirizzo e Vigilanza previsto dall'art. 20 dello statuto. La società è dunque tenuta al rispetto degli indirizzi emanati da tale organismo oltretutto alle disposizioni di legge per le società in controllo pubblico. La società è richiesta di trasmettere con

tempestività al Comune di Firenze gli esiti di detti controlli e le relazioni previste dall'articolo 6 del D.lgs 175/16. È inoltre invitata, come le partecipazioni di controllo del Comune di Firenze, ad assicurare sempre che il proprio Regolamento sulle assunzioni, sia adeguato all'art. 35 del D. Lgs. 165/2001 e in particolare al suo comma 3, adottando tempestivamente le revisioni necessarie.

Anche per la Società Servizi alla Strada - SAS spa, in considerazione del rapporto in house providing e della partecipazione totalitaria del Comune di Firenze, vengono esplicitati di seguito indirizzi specifici.

## Indirizzi generali 2025-2027

Ai fini di cui all'articolo 19 del Tusp le società dovranno dare motivata e documentata evidenza nell'ambito nella relazione sulla gestione allegata al bilancio di esercizio e/o nella relazione sul governo societario di cui all'articolo 6 co 4 D.lgs 175/16 del conseguimento degli obiettivi stabiliti con il presente provvedimento. In particolare, le società dovranno evidenziare:

- le politiche assunzionali adottate e la relativa coerenza con i presenti indirizzi;
- il rispetto dei vincoli di spesa e degli eventuali scostamenti dagli obiettivi di spesa di funzionamento stabiliti nei presenti indirizzi, qualora non riassorbiti mediante azioni correttive nel corso dell'esercizio;
- gli oneri contrattuali della contrattazione integrativa, la loro evoluzione nell'ultimo triennio e il rispetto degli indirizzi ricevuti

Ai fini di quanto sopra, la relazione sul governo societario dovrà essere corredata da **apposite tabelle che riportano i valori degli indicatori e le attestazioni di seguito individuati per ciascun obiettivo.**

Il rispetto dei presenti indirizzi dovrà essere oggetto di verifica da parte **Collegio Sindacale** di ciascuna società, il quale è tenuto a fornire informativa sugli esiti del controllo e l'ottemperanza della società ai medesimi con specifica comunicazione al Comune di Firenze o nell'ambito della relazione annuale al bilancio.

La mancata ed immotivata coerenza dell'azione aziendale con i presenti indirizzi da parte degli Amministratori della società configura ipotesi di revoca per giusta causa per quanto al terzo comma dell'articolo 2383 C.C. 3° comma e/o comportamento omissivo ai sensi dell'articolo 8 Regolamento sugli indirizzi per la nomina, designazione e la revoca dei rappresentanti del Comune presso Enti, aziende, istituzioni approvato con deliberazioni consiliari nn. 126/2004 e 31/2007.

Gli indirizzi esplicitati in questa sezione si applicano a Mercafir sepa, a Firenze Parcheggio spa, Ataf srl (con specifiche precisazioni).

### SPESE DI FUNZIONAMENTO

#### Indirizzi generali

Le società dovranno operare al fine di garantire che, in costanza di servizi affidati/svolti, le **spese di funzionamento** come sopra definite (di seguito anche CF) siano contenute entro la crescita massima, per ciascun esercizio rispetto alla media del triennio precedente, dell'incremento del tasso di inflazione programmato indicato dal MEF nei documenti di programmazione economica e finanziaria annuale.

<p><b>Obiettivo:</b> <math>CF \text{ anno } n \leq CF \text{ media anno } (n-3, n-2, n-1) + \Delta \text{ tip}</math> Esempio - Obiettivo: <math>CF \text{ 2025} \leq CF \text{ media } (2022-2023-2024) + \Delta \text{ tip}</math></p>
--

Nell'ambito dell'aggregato **spese di funzionamento** dovrà essere prestata particolare attenzione al contenimento di alcune categorie di spesa, evidenziate dalla normativa con riferimento alle Pubbliche amministrazioni, secondo quanto segue:

- per le **spese per missioni e trasferte** dell'organo amministrativo e del personale, le società devono attenersi per quanto compatibile/applicabile alle disposizioni previste dal Regolamento del Comune di Firenze approvato con deliberazione di Giunta numero 13/2017, le cui indicazioni per il personale dirigenziale del Comune sono da estendersi agli amministratori della società o comunque adottarne appositamente ispirato al principio di contenimento dei costi.

**Obiettivo** spese per missioni e trasferte: Attestazione

In ogni caso, eventuali **trasferte all'estero** dovranno essere adeguatamente motivate in ordine alla necessità e preventivamente autorizzate dai soci, salvo non trovino copertura con adeguati finanziamenti privati esterni alla società;

**Obiettivo** trasferte all'estero: Attestazione

- le società devono contenere le **spese per studi e incarichi di consulenza** (ovvero prestazioni professionali finalizzate alla resa di pareri, valutazioni, espressioni di giudizi, consulenze legali al di fuori della rappresentanza processuale e patrocinio della società ed in generale spese non riferibili a servizi professionali affidati per sopperire a carenze organizzative o altro) nel limite massimo della media della spesa sostenuta nei due esercizi precedenti a quello di riferimento;

**Obiettivo** spese per studi e incarichi di consulenza:  $SpInc \text{ anno } n \leq SpInc \text{ media annua } (n-2, n-1)$   
Esempio - Obiettivo:  $SpInc \text{ anno } 2025 \leq SpInc \text{ media } (2023, 2024)$

Le società potranno dotarsi di autonomi **regolamenti** in materia che dovranno in ogni caso recepire i principi generali stabiliti in atti regolamentari del Comune di Firenze e dei limiti di spesa in essi stabiliti.

### **SPESE DI PERSONALE: Politiche assunzionali e contrattazione decentrata**

Con riferimento alle spese di personale, in ottemperanza alle previsioni del citato art. 19 comma 6 del D.lgs. 175/2016, si ritiene di indirizzare le società in controllo al generale principio del contenimento delle spese del personale in costanza di servizi svolti/gestiti nel tempo, al netto degli effetti delle dinamiche risultanti dalla contrattazione collettiva nazionale, fermo restando quanto di seguito più specificamente dettagliato in ordine alle politiche assunzionali (A) e al contenimento degli oneri del personale (B):

**Obiettivo:**  $\text{Costo complessivo personale anno } n - \Delta \text{ CCNL anno } n \leq \text{Costo complessivo personale anno } n-1$

## A) Politiche assunzionali

1. divieto di procedere ad assunzioni di qualsiasi tipologia in presenza di squilibri gestionali, di risultati d'esercizio negativi, di situazioni prospettiche in disequilibrio economico-finanziario;

**Obiettivo:** se  $\text{Reddito Operativo} < 0$  o  $\text{Utile} < 0 \rightarrow \text{Divieto Assunzioni}$

2. in caso di invarianza, stabilità di servizi e fermo restando quanto sopra, sarà possibile procedere, alle assunzioni necessarie a garantire l'ordinario turnover dei lavoratori in servizio con l'acquisizione di risorse per un costo non superiore al 100% del costo del personale cessato;

**Obiettivo:**  $\text{Turnover} \approx \text{Costo annuo dipendenti Acquisiti} \leq \text{Costo annuo dipendenti fuoriusciti}$

3. in caso di acquisizione di nuovi servizi in affidamento o di significativa implementazione di servizi richiesti dall'Amministrazione, laddove non sia possibile procedere al loro espletamento con razionalizzazione del personale in organico, potrà essere proceduto ad incremento del personale in servizio con conseguente aumento del costo complessivo in deroga a quanto stabilito nei paragrafi che precedono.

In tal caso sarà necessario:

- a. esplicitare, in via preliminare al perfezionamento degli atti di affidamento da parte dei competenti uffici delle Amministrazioni affidanti dei nuovi servizi, le eventuali necessità di risorse e il relativo costo prospettico anche ai fini dell'esercizio del controllo analogo.
- b. la necessità di nuovo personale dovrà essere evidenziata negli atti con cui si attesta la congruità dei nuovi servizi.
- c. con riferimento alle assunzioni correlate a eventuali nuove attività finanziate con corrispettivo a carico di operatori economici o utenti in generale, deve esserne valutato l'impatto sulla gestione caratteristica talché la stessa dovrà assicurare margini adeguati per lo stabile conseguimento di un risultato di esercizio in equilibrio. Tale valutazione dovrà essere adeguatamente illustrata nel budget annuale.

**Obiettivo:** Attestazione con analitica indicazione e verifica delle condizioni richieste, Prospetto comparativo fra Valore nuovi servizi (maggiori ricavi, economie di scala) e Costo nuove Assunzioni

4. Nell'ambito di quanto sopra, potrà essere fatto ricorso a contratti a tempo indeterminato unicamente in caso di nuovi affidamenti avente carattere stabile nel tempo.

In caso di necessità di sopperire a carenze temporanee di risorse o implementazioni di servizi in affidamento/svolti non aventi caratteristiche di stabilità nel tempo, potrà essere proceduto al reperimento di risorse a tempo determinato, interinale o altre forme temporanee avuto comunque riguardo alla sostenibilità economica di tali interventi rispetto al complessivo equilibrio aziendale.

**Obiettivo:** Attestazione con analitica indicazione numero, tipologia e costo nuove assunzioni

## B) Oneri contrattuali e regolamentazione

1. Gli organismi societari preposti alla valutazione e alla determinazione dei riconoscimenti economici al personale dovranno operare sulla base di criteri oggettivi di selettività e merito che ne permettano la riconduzione alla prestazione effettivamente resa dal singolo lavoratore, tenendo conto del contributo reso ed assicurando il contenimento o l'invarianza della misura massima del valore distribuito. La società assicura l'introduzione di parametrizzazioni che rendano coerenti e in linea i valori assoluti e relativi dei premi con l'ammontare delle premialità erogate nelle organizzazioni dei soci pubblici. Il sistema di valutazione della performance dovrà basarsi sull'individuazione, in fase previsionale, di obiettivi certi, misurabili e raggiungibili, comunque parametrati al mantenimento della sostenibilità dei rendimenti economici della società, in special modo per la dirigenza. Le economie da valutazioni non possono essere oggetto di redistribuzione ma costituiscono economie di bilancio/diminuzione di costi.

**Obiettivo:** relazione con evidenza di criteri e parametri adottati

2. Indennità, premi e riconoscimenti possono essere corrisposti solo ed esclusivamente in caso di raggiungimento di risultati economici positivi e l'erogazione complessiva annua dei premi di risultato, indennità e riconoscimenti economici al personale (dirigente e non) deve essere comunque contenuta nel 50% dell'ammontare del risultato di esercizio di competenza. Resta ferma la disciplina contenuta nei singoli contratti di assunzione delle figure incaricate di Direzione generale.

**Obiettivo:** Premi complessivi  $\leq$  50% Utile Esercizio

3. Premi di risultato, indennità e riconoscimenti economici al personale concorrono, nell'esercizio a cui sono riferite le valutazioni, a formare il tetto complessivo di spesa del personale da conteggiarsi ai fini del rispetto del generale principio di contenimento dei costi in costanza di servizi svolti/gestiti nel tempo. Ai fini sia budgetari che del sistema di performance, gli organi di amministrazione e la direzione aziendale devono operare scelte improntate ai criteri di economicità e contenimento dei costi graduando l'applicazione delle risorse, a seconda degli obiettivi dell'esercizio, entro il parametro massimo delle somme erogate nell'esercizio 2019. Nel caso di accordi integrativi diversi, la società dovrà tenere conto di questi indirizzi al primo rinnovo utile. Indirizzi diversi potranno esserci per le società in controllo analogo congiunto.

**Obiettivo:** Premi anno n (per es 2025)  $\leq$  Premi 2019

4. Il valore nominale dei buoni pasto (o altre indennità di mensa) riconosciuti ai dipendenti non può essere aumentato. La società deve assicurare che gli stessi siano commisurati alla effettiva presenza in servizio e alla prosecuzione delle attività dopo la pausa pranzo, salvo eventuale specifica disciplina all'interno dei CCNL di categoria. Il pasto va consumato al di fuori dell'orario di servizio. Nel caso di accordi integrativi diversi, la società dovrà tenere conto di questi indirizzi al primo rinnovo utile.

**Obiettivo:** Valore Buono Pasto anno n = Valore Buono Pasto n-1

**Obiettivo:** Attestazione commisurati alla effettiva presenza in servizio e alla prosecuzione delle attività dopo la pausa pranzo

5. Non è consentito il ricorso a contratti di acquisto o noleggio autovetture da destinarsi all'uso promiscuo da parte del personale dipendente e degli amministratori.

**Obiettivo:** Attestazione

6. Ove non siano previste specifiche norme nella contrattazione nazionale collettiva applicabile e nella contrattazione integrativa aziendale, si indirizza la società a che:
- a. per le autorizzazioni allo svolgimento di incarichi e attività estranei all'azienda a livello individuale, comprese le attività professionali da esercitarsi in regime di libera professione, si applichino le norme previste per il personale dipendente del Comune di Firenze, in quanto principale socio di riferimento. La società dovrà assicurare la progressiva messa a regime in coerenza con la presente disposizione degli incarichi già in essere.

**Obiettivo:** Attestazione

- b. La società adotta sistemi di rilevazione automatizzata individuale delle presenze.

**Obiettivo:** Attestazione

- c. In coerenza con il generale principio di economicità di gestione e contenimento oneri contrattuali, viene stabilito che in caso di cessazione di funzioni o cariche apicali di particolare rilievo (quali ad esempio la figura di direttore generale, dirigente, ecc..) il risparmio di spesa in tal modo conseguibile non può essere immediatamente destinato a copertura di maggiori oneri di personale per assunzione di figure professionali diverse o incremento di premi aziendali. L'eventuale suo utilizzo per funzioni diverse deve essere sottoposto all'approvazione dell'organo di controllo analogo dei soci.

**Obiettivo:** Attestazione cariche cessate – Evidenziazione somme figurative accantonate



## **Altri Indirizzi**

In caso di **eventi eccezionali** e altri interventi di carattere strategico non contemplate nei presenti indirizzi, disposizioni di maggior dettaglio o di revisione dei limiti potranno essere definite, anche su impulso di parte, con successivi atti anche delle Direzioni comunali affidanti.

Le società procedono al reclutamento delle risorse umane solo quando abbiano verificato l'effettiva necessità di tali assunzioni in relazione alle dinamiche organizzativo-gestionale stabili e temporanee.

Al fine di agevolare il monitoraggio complessivo sull'andamento delle società in controllo si conferma l'impegno alle stesse alla trasmissione entro il mese di novembre di ogni anno del **budget** riferito agli esercizi successivi, indirizzandole altresì alla predisposizione di **report periodici** di avanzamento e scostamento rispetto al budget di cui sopra con cadenza massima trimestrale o più frequente se richiesto da particolari situazioni al fine della tempestiva comunicazione all'Amministrazione di eventuali scostamenti significativi rispetto alle previsioni.

Il Comune di Firenze sottolinea la valenza dell'adozione di efficaci sistemi di controllo di gestione ex articolo 6 comma 3 lettera b) del D.Lgs. 175/2016.

Le società dovranno assicurare sempre che il proprio Regolamento sulle assunzioni, sia adeguato all'art. 35 del D. Lgs. 65/2001 e in particolare al suo comma 3, adottando tempestivamente le revisioni necessarie, e predisporre entro il 30 settembre di ogni anno l'**aggiornamento della dotazione organica**, evidenziando i **fabbisogni di personale**, annuali e triennali, sia in relazione alla cessazione di personale che in ordine agli sviluppi delle attività, tenendo conto sempre del quadro di sostenibilità degli equilibri economici e dei presenti obiettivi.

La nuova dotazione e i fabbisogni dovranno essere condivisi con le strutture comunali affidanti servizi dei soci ed essere coerenti con i budget.

Con riferimento al **Programma di valutazione dei rischi aziendali**, adottato in attuazione dell'articolo 6 del D. Lgs 175/16, si raccomanda alle società di orientare la propria organizzazione e metodologia di monitoraggio a quanto previsto dal documento emanato dalla struttura di monitoraggio delle partecipazioni pubbliche del Mef, disponibile sul sito istituzionale del Ministero per l'utilizzo di indicatori e informazioni coerenti, compatibilmente con la struttura organizzativa della società medesima.

## **INDIRIZZI SPECIFICI**

### **ATAF**

La **società Ataf** che è stata interessata da un quasi completo snellimento degli assetti organizzativi ed è stata trasformata in società a responsabilità limitata, in seguito della mutata natura delle attività da svolgere, dovrà organizzare la gestione societaria tramite convenzioni o rapporti lavorativi valutando la più efficiente opzione anche tenuto conto delle prospettive temporali di attività della società: il costo delle scelte aziendali adottate debitamente rappresentato nella documentazione a corredo del bilancio annuale, potrà essere sostenuto in deroga ai limiti di contenimento rispetto agli anni precedenti nello stretto rispetto delle finalità sopra esposte.

## Servizi alla Strada – Sas spa

### Indirizzi 2025-2027

Ai fini di cui all'articolo 19 del Tusp la società dovrà dare motivata e documentata evidenza nell'ambito nella relazione sulla gestione allegata al bilancio di esercizio e/o nella relazione sul governo societario di cui all'articolo 6 co 4 D.lgs 175/16 del conseguimento degli obiettivi stabiliti con il presente provvedimento. In particolare, dovrà evidenziare:

- le politiche assunzionali adottate e la relativa coerenza con i presenti indirizzi;
- il rispetto dei vincoli di spesa e degli eventuali scostamenti dagli obiettivi di spesa di funzionamento stabiliti nei presenti indirizzi, qualora non riassorbiti mediante azioni correttive nel corso dell'esercizio;
- gli oneri contrattuali della contrattazione integrativa, la loro evoluzione nell'ultimo triennio e il rispetto degli indirizzi ricevuti

Ai fini di quanto sopra, la relazione sul governo societario dovrà essere corredata da **apposite tabelle che riportano i valori degli indicatori e le attestazioni di seguito individuati per ciascun obiettivo.**

Il rispetto dei presenti indirizzi dovrà essere oggetto di verifica da parte **Collegio Sindacale** della società, il quale è tenuto a fornire informativa sugli esiti del controllo e l'ottemperanza della società ai medesimi con specifica comunicazione al Comune di Firenze o nell'ambito della relazione annuale al bilancio.

La mancata ed immotivata coerenza dell'azione aziendale con i presenti indirizzi da parte degli Amministratori della società configura ipotesi di revoca per giusta causa per quanto al terzo comma dell'articolo 2383 C.C. 3° comma e/o comportamento omissivo ai sensi dell'articolo 8 Regolamento sugli indirizzi per la nomina, designazione e la revoca dei rappresentanti del Comune presso Enti, aziende, istituzioni approvato con deliberazioni consiliari nn. 126/2004 e 31/2007.

### SPESE DI FUNZIONAMENTO

#### Indirizzi generali

La società dovrà operare al fine di garantire che, in costanza di servizi affidati/svolti, le **spese di funzionamento** come sopra definite (di seguito anche CF) siano contenute entro la crescita massima, per ciascun esercizio rispetto alla media del triennio precedente, dell'incremento del tasso di inflazione programmato indicato dal MEF nei documenti di programmazione economica e finanziaria annuale.

**Obiettivo:**  $CF \text{ anno } n \leq CF \text{ media anno } (n-3, n-2, n-1) + \Delta \text{ tip}$

Esempio - Obiettivo:  $CF \text{ 2025} \leq CF \text{ media } (2022-2023-2024) + \Delta \text{ tip}$

Nell'ambito dell'aggregato **spese di funzionamento** dovrà essere prestata particolare attenzione al contenimento di alcune categorie di spesa, evidenziate dalla normativa con riferimento alle Pubbliche amministrazioni, secondo quanto segue:

- per le **spese per missioni e trasferte** dell'organo amministrativo e del personale, la società deve attenersi per quanto compatibile/applicabile alle disposizioni previste dal Regolamento del Comune di Firenze approvato con deliberazione di Giunta numero 13/2017, le cui indicazioni per il personale dirigenziale del Comune sono da estendersi agli amministratori della società o comunque adottarne appositamente ispirato al principio di contenimento dei costi.

**Obiettivo** spese per missioni e trasferte: Attestazione

In ogni caso, eventuali **trasferte all'estero** dovranno essere adeguatamente motivate in ordine alla necessità e preventivamente autorizzate dai soci, salvo non trovino copertura con adeguati finanziamenti privati esterni alla società;

**Obiettivo** trasferte all'estero: Attestazione

- la società deve contenere le **spese per studi e incarichi di consulenza** (ovvero prestazioni professionali finalizzate alla resa di pareri, valutazioni, espressioni di giudizi, consulenze legali al di fuori della rappresentanza processuale e patrocinio della società ed in generale spese non riferibili a servizi professionali affidati per sopperire a carenze organizzative o altro) nel limite massimo della media della spesa sostenuta nei due esercizi precedenti a quello di riferimento;

**Obiettivo** spese per studi e incarichi di consulenza:  $SpInc \text{ anno } n \leq SpInc \text{ media annua } (n-2, n-1)$   
Esempio - Obiettivo:  $SpInc \text{ anno } 2025 \leq SpInc \text{ media } (2023, 2024)$

Le società potranno dotarsi di autonomi **regolamenti** in materia che dovranno in ogni caso recepire i principi generali stabiliti in atti regolamentari del Comune di Firenze e dei limiti di spesa in essi stabiliti.

### **SPESE DI PERSONALE: Politiche assunzionali e contrattazione decentrata**

Con riferimento alle spese di personale, in ottemperanza alle previsioni del citato art. 19 comma 6 del D.lgs. 175/2016, si ritiene di indirizzare la società al generale principio del contenimento delle spese del personale in costanza di servizi svolti/gestiti nel tempo, al netto degli effetti delle dinamiche risultanti dalla contrattazione collettiva nazionale, fermo restando quanto di seguito più specificamente dettagliato in ordine alle politiche assunzionali (A) e al contenimento degli oneri del personale (B):

**Obiettivo:** Costo complessivo personale anno  $n - \Delta$  CCNL anno  $n \leq$  Costo complessivo personale anno  $n-1$

## A) Politiche assunzionali

1. divieto di procedere ad assunzioni di qualsiasi tipologia in presenza di squilibri gestionali, di risultati d'esercizio negativi, di situazioni prospettiche in disequilibrio economico-finanziario;

**Obiettivo:** se  $\text{Reddito Operativo} < 0$  o  $\text{Utile} < 0 \rightarrow \text{Divieto Assunzioni}$

2. in caso di invarianza, stabilità di servizi e fermo restando quanto sopra, sarà possibile procedere, alle assunzioni necessarie a garantire l'ordinario turnover dei lavoratori in servizio con l'acquisizione di risorse per un costo non superiore al 100% del costo del personale cessato;

**Obiettivo:**  $\text{Turnover} \approx \text{Costo annuo dipendenti Acquisiti} \leq \text{Costo annuo dipendenti fuoriusciti}$

3. in caso di acquisizione di nuovi servizi in affidamento o di significativa implementazione di servizi richiesti dall'Amministrazione, laddove non sia possibile procedere al loro espletamento con razionalizzazione del personale in organico, potrà essere proceduto ad incremento del personale in servizio con conseguente aumento del costo complessivo in deroga a quanto stabilito nei paragrafi che precedono.

In tal caso sarà necessario:

- a. esplicitare, in via preliminare al perfezionamento degli atti di affidamento da parte dei competenti uffici delle Amministrazioni affidanti dei nuovi servizi, le eventuali necessità di risorse e il relativo costo prospettico anche ai fini dell'esercizio del controllo analogo.
- b. la necessità di nuovo personale dovrà essere evidenziata negli atti con cui si attesta la congruità dei nuovi servizi.
- c. con riferimento alle assunzioni correlate a eventuali nuove attività finanziate con corrispettivo a carico di operatori economici o utenti in generale, deve esserne valutato l'impatto sulla gestione caratteristica talché la stessa dovrà assicurare margini adeguati per lo stabile conseguimento di un risultato di esercizio in equilibrio. Tale valutazione dovrà essere adeguatamente illustrata nel budget annuale.

**Obiettivo:** Attestazione con analitica indicazione e verifica delle condizioni richieste, Prospetto comparativo fra Valore nuovi servizi (maggiori ricavi, economie di scala) e Costo nuove Assunzioni

4. Nell'ambito di quanto sopra, potrà essere fatto ricorso a contratti a tempo indeterminato unicamente in caso di nuovi affidamenti avente carattere stabile nel tempo.

In caso di necessità di sopperire a carenze temporanee di risorse o implementazioni di servizi in affidamento/svolti non aventi caratteristiche di stabilità nel tempo, potrà essere proceduto al reperimento di risorse a tempo determinato, interinale o altre forme temporanee avuto comunque riguardo alla sostenibilità economica di tali interventi rispetto al complessivo equilibrio aziendale.

**Obiettivo:** Attestazione con analitica indicazione numero, tipologia e costo nuove assunzioni

## B) Oneri contrattuali e regolamentazione

1. Gli organismi societari preposti alla valutazione e alla determinazione dei riconoscimenti economici al personale dovranno operare sulla base di criteri oggettivi di selettività e merito che ne permettano la riconduzione alla prestazione effettivamente resa dal singolo lavoratore, tenendo conto del contributo reso ed assicurando il contenimento o l'invarianza della misura massima del valore distribuito. La società assicura l'introduzione di parametrizzazioni che rendano coerenti e in linea i valori assoluti e relativi dei premi con l'ammontare delle premialità erogate nelle organizzazioni dei soci pubblici. Il sistema di valutazione della performance dovrà basarsi sull'individuazione, in fase previsionale, di obiettivi certi, misurabili e raggiungibili, comunque parametrati al mantenimento della sostenibilità dei rendimenti economici della società, in special modo per la dirigenza. Le economie da valutazioni non possono essere oggetto di redistribuzione ma costituiscono economie di bilancio/diminuzione di costi.

**Obiettivo:** relazione con evidenza di criteri e parametri adottati

2. Premi di risultato, indennità e riconoscimenti economici al personale concorrono, nell'esercizio a cui sono riferite le valutazioni, a formare il tetto complessivo di spesa del personale da conteggiarsi ai fini del rispetto del generale principio di contenimento dei costi in costanza di servizi svolti/gestiti nel tempo. Ai fini sia budgetari che del sistema di performance, gli organi di amministrazione e la direzione aziendale devono operare scelte improntate ai criteri di economicità e contenimento dei costi graduando l'applicazione delle risorse, a seconda degli obiettivi dell'esercizio, entro il parametro massimo delle somme erogate nell'esercizio 2019. Nel caso di accordi integrativi diversi, la società dovrà tenere conto di questi indirizzi al primo rinnovo utile. Indirizzi diversi potranno esserci per le società in controllo analogo congiunto.

**Obiettivo:** Premi anno n (per es 2025)  $\leq$  Premi 2019

3. Il valore nominale dei buoni pasto (o altre indennità di mensa) riconosciuti ai dipendenti non può essere aumentato. La società deve assicurare che gli stessi siano commisurati alla effettiva presenza in servizio e alla prosecuzione delle attività dopo la pausa pranzo, salvo eventuale specifica disciplina all'interno dei CCNL di categoria. *Il pasto va consumato al di fuori dell'orario di servizio. Nel caso di accordi integrativi diversi, la società dovrà tenere conto di questi indirizzi al primo rinnovo utile.*

**Obiettivo:** Valore Buono Pasto anno n = Valore Buono Pasto n-1

**Obiettivo:** Attestazione commisurati alla effettiva presenza in servizio e alla prosecuzione delle attività dopo la pausa pranzo

4. Non è consentito il ricorso a contratti di acquisto o noleggio autovetture da destinarsi all'uso promiscuo da parte del personale dipendente e degli amministratori.

**Obiettivo:** Attestazione

5. Ove non siano previste specifiche norme nella contrattazione nazionale collettiva applicabile e nella contrattazione integrativa aziendale, si indirizza la società a che:
- a. per le autorizzazioni allo svolgimento di incarichi e attività estranei all'azienda a livello individuale, comprese le attività professionali da esercitarsi in regime di libera professione, si applichino le norme previste per il personale dipendente del Comune di Firenze, in quanto principale socio di riferimento. La società dovrà assicurare la progressiva messa a regime in coerenza con la presente disposizione degli incarichi già in essere.

**Obiettivo:** Attestazione

- b. La società adotta sistemi di rilevazione automatizzata individuale delle presenze.

**Obiettivo:** Attestazione

- c. In coerenza con il generale principio di economicità di gestione e contenimento oneri contrattuali, viene stabilito che in caso di cessazione di funzioni o cariche apicali di particolare rilievo (quali ad esempio la figura di direttore generale, dirigente, ecc..) il risparmio di spesa in tal modo conseguibile non può essere immediatamente destinato a copertura di maggiori oneri di personale per assunzione di figure professionali diverse o incremento di premi aziendali. L'eventuale suo utilizzo per funzioni diverse deve essere sottoposto all'approvazione dell'organo di controllo analogo dei soci.

**Obiettivo:** Attestazione cariche cessate – Evidenziazione somme figurative accantonate

## Altri Indirizzi

In caso di **eventi eccezionali** e altri interventi di carattere strategico non contemplate nei presenti indirizzi, disposizioni di maggior dettaglio o di revisione dei limiti potranno essere definite, anche su impulso di parte, con successivi atti anche delle Direzioni comunali affidanti.

La società procede al reclutamento delle risorse umane solo quando abbia verificato l'effettiva necessità di tali assunzioni in relazione alle dinamiche organizzativo-gestionale stabili e temporanee.

Al fine di agevolare il monitoraggio complessivo sull'andamento della società si conferma l'impegno alle stesse alla trasmissione entro il mese di novembre di ogni anno del **budget** riferito agli esercizi successivi, indirizzandola altresì alla predisposizione di **report periodici** di avanzamento e scostamento rispetto al budget di cui sopra con cadenza massima trimestrale o più frequente se richiesto da particolari situazioni al fine della tempestiva comunicazione all'Amministrazione di eventuali scostamenti significativi rispetto alle previsioni.

Il Comune di Firenze sottolinea la valenza dell'adozione di efficaci sistemi di controllo di gestione ex articolo 6 comma 3 lettera b) del D.Lgs. 175/2016.

La società dovrà assicurare sempre che il proprio Regolamento sulle assunzioni, sia adeguato all'art. 35 del D. Lgs. 65/2001 e in particolare al suo comma 3, adottando tempestivamente le revisioni necessarie, e predisporre entro il 30 settembre di ogni anno l'**aggiornamento della dotazione organica**, evidenziando i **fabbisogni di personale**, annuali e triennali, sia in relazione alla cessazione di personale che in ordine agli sviluppi delle attività, tenendo conto sempre del quadro di sostenibilità degli equilibri economici e dei presenti obiettivi.

La nuova dotazione e i fabbisogni dovranno essere condivisi con le strutture comunali affidanti servizi dei soci ed essere coerenti con i budget.

Con riferimento al **Programma di valutazione dei rischi aziendali**, adottato in attuazione dell'articolo 6 del D. Lgs 175/16, si raccomanda alla società di orientare la propria organizzazione e metodologia di monitoraggio a quanto previsto dal documento emanato dalla struttura di monitoraggio delle partecipazioni pubbliche del Mef, disponibile sul sito istituzionale del Ministero per l'utilizzo di indicatori e informazioni coerenti, compatibilmente con la struttura organizzativa della società medesima.

# Società Illuminazione Firenze e ServiziSmartcity SILFI SPA

## Indirizzi 2025-2027

Ai fini di cui all'articolo 19 del Tusp la società dovrà dare motivata e documentata evidenza, nell'ambito nella relazione sulla gestione allegata al bilancio di esercizio e/o nella relazione sul governo societario di cui all'articolo 6 co 4 D.lgs 175/16, del conseguimento degli obiettivi stabiliti dai soci come di seguito indicati.

In particolare, la società dovrà evidenziare

- le politiche assunzionali adottate e la relativa coerenza con i presenti indirizzi;
- il rispetto dei vincoli di spesa e degli eventuali scostamenti dagli obiettivi di spesa di funzionamento stabiliti nei presenti indirizzi, qualora non riassorbiti mediante azioni correttive nel corso dell'esercizio;
- gli oneri contrattuali della contrattazione integrativa, la loro evoluzione nell'ultimo triennio e il rispetto degli indirizzi ricevuti

Ai fini di quanto sopra, la relazione sul governo societario dovrà essere corredata da **apposite tabelle** che riportano i valori degli indicatori e le attestazioni di seguito riportati per ciascun obiettivo.

Il rispetto dei presenti indirizzi dovrà essere oggetto di verifica da parte **Collegio Sindacale** della società, il quale è tenuto a informare i soci sugli esiti del controllo e l'ottemperanza della società ai medesimi con specifica comunicazione al Comune di Firenze e al Comitato di Controllo di cui all'articolo 18 dello Statuto societario o nell'ambito della relazione annuale al bilancio.

La mancata ed immotivata coerenza dell'azione aziendale con i presenti indirizzi da parte degli Amministratori della società configura ipotesi di revoca per giusta causa per quanto al terzo comma dell'articolo 2383 C.C. 3° comma e/o comportamento omissivo ai sensi dell'articolo 8 Regolamento sugli indirizzi per la nomina, designazione e la revoca dei rappresentanti del Comune presso Enti, aziende, istituzioni approvato con deliberazioni consiliari nn. 126/2004 e 31/2007.

## SPESE DI FUNZIONAMENTO

### Indirizzi generali

La società dovrà operare al fine di garantire che, in costanza di servizi affidati/svolti, le **spese di funzionamento al netto delle spese per il personale** (di seguito CF) costituite dalla somma delle voci dello schema di bilancio CEE art 2425 cc, sotto riportate

B6 "Costi di acquisto delle materie prime"

B7 "Costi per servizi "

B8 "Costi per godimento beni di terzi"

B 14 "Oneri diversi di gestione"



siano contenute entro la crescita massima, per ciascun esercizio rispetto alla media del triennio precedente, dell'incremento del tasso di inflazione programmato indicato dal MEF nei documenti di programmazione economica e finanziaria annuale.

**Obiettivo:**  $CF \text{ anno } n \leq CF \text{ media anno } (n-3, n-2, n-1) + \Delta \text{ tip}$

Esempio per il 2025 - Obiettivo:  $CF \text{ 2025} \leq CF \text{ media } (2022-2023-2024) + \Delta \text{ tip}$

In ragione della presenza all'interno dei costi di funzionamento (voce B7) del costo per l'energia con corrispondente valorizzazione nella voce A1 del conto economico, la società potrà affiancare nella relazione annuale ulteriori indicatori ritenuti maggiormente pertinenti per evidenziare il perseguimento degli obiettivi di contenimento dei costi di funzionamento al netto degli effetti del prezzo energia elettrica.

Nell'ambito dell'aggregato **spese di funzionamento** dovrà essere prestata particolare attenzione al contenimento di alcune categorie di spesa, evidenziate dalla normativa con riferimento alle Pubbliche amministrazioni, secondo quanto segue:

- per le **spese per missioni e trasferte** dell'organo amministrativo e del personale, la società deve attenersi per quanto compatibile/applicabile alle disposizioni previste dal Regolamento del Comune di Firenze approvato con deliberazione di Giunta numero 13/2017, le cui indicazioni per il personale dirigenziale del Comune sono da estendersi agli amministratori della società o comunque adottarne apposito ispirato al principio di contenimento dei costi.

**Obiettivo** spese per missioni e trasferte: Attestazione

In ogni caso, eventuali **trasferte all'estero** dovranno essere adeguatamente motivate in ordine alla specifica necessità per il mantenimento o miglioramento dei livelli qualitativi dei servizi e preventivamente autorizzate sia dalla Direzione comunale di riferimento sia dal Comitato di controllo dei soci, salvo non trovino copertura con adeguati finanziamenti privati esterni alla società;

**Obiettivo** trasferte all'estero: Attestazione

- la società deve contenere le **spese per studi e incarichi di consulenza** (ovvero prestazioni professionali finalizzate alla resa di pareri, valutazioni, espressioni di giudizi, consulenze legali al di fuori della rappresentanza processuale e patrocinio della società ed in generale spese non riferibili a servizi professionali affidati per sopperire a carenze organizzative o altro) nel limite massimo della media della spesa sostenuta nei due esercizi precedenti a quello di riferimento;

**Obiettivo** spese per studi e incarichi di consulenza:  $SpInc \text{ anno } n \leq SpInc \text{ media annua } (n-2, n-1)$

Esempio per il 2025 - Obiettivo:  $SpInc \text{ anno } 2025 \leq SpInc \text{ media } (2024, 2023)$

La società potrà dotarsi di autonomi **regolamenti** in materia che dovranno in ogni caso recepire i principi generali stabiliti in atti regolamentari del Comune di Firenze e dei limiti di spesa in essi stabiliti.

## **SPESE DI PERSONALE: Politiche assunzionali e contrattazione decentrata**

Con riferimento alle **spese di personale** (punto B9 dello schema di Bilancio CEE comprensivo del costo dell'eventuale personale somministrato), in ottemperanza alle previsioni del citato art. 19 comma 6 del D.lgs. 175/2016, si ritiene di indirizzare la società a quanto segue:

### **A) Politiche assunzionali**

1. divieto di procedere ad assunzioni di qualsiasi tipologia in presenza di squilibri gestionali, di risultati d'esercizio negativi, di situazioni prospettiche in disequilibrio economico-finanziario;

**Obiettivo:** se  $\text{Reddito Operativo} < 0$  o  $\text{Utile} < 0 \rightarrow \text{Divieto Assunzioni}$

2. preventivamente all'effettuazione di nuove assunzioni, la società dovrà verificare la possibilità di svolgere le attività in affidamento mediante razionalizzazione del personale in organico, laddove non sia possibile procedere in tal senso, potrà essere proceduto ad incremento del personale in servizio con conseguente aumento del costo complessivo nei limiti di quanto stabilito dai paragrafi che seguono;
3. la società potrà procedere ad effettuare le assunzioni necessarie per l'efficiente svolgimento delle attività e servizi in affidamento fino al conseguimento di una dotazione organica massima di **130 unità full time equivalent (FTE)** come risultanti dalle analisi dei fabbisogni per aree di attività aziendali emerse e congruite dalle istruttorie degli assetti affidanti e condivise con i soci nel corso del Comitato di Controllo del 28 dicembre 2023, subordinatamente al rispetto della redditività prospettica positiva e al mantenimento equilibri di bilancio. In detto numero complessivo sono comprese tutte le unità anche eventualmente necessarie per adempimenti normativi quali ad esempio la legge 68/99.

**Obiettivo:** dotazione organica massima numero FTE  $\leq 130$

4. La possibilità di attivare il potenziamento della pianta organica nei limiti numerici sopra riportati è subordinata al mantenimento del rapporto percentuale fra costo del personale e valore della produzione in misura non superiore al 30%. La verifica dovrà essere effettuata sia sui valori dell'ultimo bilancio approvato sia sul budget relativo all'esercizio nel quale il potenziamento verrà effettuato.

**Obiettivo anno n:**  $\text{costo personale} / \text{valore della produzione} \% \leq 30\%$  (bilancio n-1 e budget n)

5. Nell'ambito di quanto sopra, potrà essere fatto ricorso a contratti a tempo indeterminato unicamente in caso di nuovi affidamenti avente carattere stabile nel tempo.  
In caso di necessità di sopperire a carenze temporanee di risorse o implementazioni di servizi in affidamento/svolti non aventi caratteristiche di stabilità nel tempo, potrà essere proceduto al reperimento di risorse a tempo determinato, interinale o altre forme temporanee avuto comunque riguardo alla sostenibilità economica di tali interventi rispetto al complessivo equilibrio aziendale.

**Obiettivo:** Attestazione con analitica indicazione numero, tipologia e costo nuove assunzioni- Numero FTE a inizio e fine anno; numero Medio FTE in organico dell'esercizio.

## B) Oneri contrattuali e regolamentazione

Gli organismi societari preposti alla valutazione e alla determinazione dei riconoscimenti economici al personale dovranno operare sulla base di criteri oggettivi di selettività e merito che ne permettano la riconduzione alla prestazione effettivamente resa dal singolo lavoratore, tenendo conto del contributo reso. Il sistema di valutazione della performance dovrà basarsi sull'individuazione, in fase previsionale, di obiettivi certi, misurabili e raggiungibili, comunque parametrati al mantenimento della sostenibilità dei rendimenti economici della società, in special modo per la dirigenza. Le economie da valutazioni non possono essere oggetto di redistribuzione ma costituiscono economie di bilancio/diminuzione di costi.

**Obiettivo:** relazione con evidenza di criteri e parametri adottati

1. premi di risultato, indennità e riconoscimenti economici, di seguito "premierità" o "premi", possono essere corrisposti solo ed esclusivamente in caso di raggiungimento di risultati economici positivi e l'erogazione complessiva annua delle premierità al personale (dirigente e non) deve essere comunque contenuta nel 50% dell'ammontare del risultato di esercizio di competenza.

**Obiettivo:** Premi complessivi  $\leq 50\%$  Utile Esercizio

2. Le premierità al personale concorrono, nell'esercizio a cui sono riferite le valutazioni, a formare il tetto complessivo di spesa del personale da conteggiarsi ai fini del rispetto del generale principio di contenimento dei costi in costanza di servizi svolti/gestiti nel tempo.

Il tetto massimo dei Premi per tutto il personale (dirigente e non dirigente), a partire dal 2024 e per i periodi successivi, non deve superare il valore delle Premierità 2021 incrementato del Valore medio del premio del personale non dirigente anno 2021 (Vm) parametrato all'incremento del personale full time equivalent in organico nell'anno di riferimento rispetto ai FTE 2021 (Delta FTE (n - 2021):

**Obiettivo:** Premi personale bilancio anno n  $\leq$  Premi bilancio 2021 + Vm premio personale non dirigente anno 2021 x Delta FTE (FTE anno n - FTE 2021)

Ai fini sia budgetari che del sistema di performance, gli organi di amministrazione e la direzione aziendale devono operare scelte improntate ai criteri di economicità e contenimento dei costi graduando l'applicazione delle risorse, a seconda degli obiettivi dell'esercizio entro il parametro massimo stabilito come sopra riportato.

3. Il valore nominale dei buoni pasto (o altre indennità di mensa) riconosciuti ai dipendenti non può essere aumentato. La società deve assicurare che gli stessi siano commisurati alla effettiva presenza in servizio in sede e alla prosecuzione delle attività in sede dopo la pausa pranzo, salvo eventuale specifica disciplina all'interno dei CCNL di categoria. *Il pasto va consumato al di fuori dell'orario di servizio. Nel caso di accordi integrativi diversi, la società dovrà tenere conto di questi indirizzi al primo rinnovo utile.*

**Obiettivo:** Valore Buono Pasto anno n = Valore Buono Pasto n-1

**Obiettivo:** Attestazione buoni commisurati alla effettiva presenza in servizio in sede e alla prosecuzione delle attività in sede dopo la pausa pranzo

4. Non è consentito il ricorso a contratti di acquisto o noleggio autovetture da destinarsi all'uso promiscuo da parte del personale dipendente e degli amministratori.

**Obiettivo:** Attestazione

5. Ove non siano previste specifiche norme nella contrattazione nazionale collettiva applicabile e nella contrattazione integrativa aziendale, si indirizza la società a che:
- per le autorizzazioni allo svolgimento di incarichi e attività estranei all'azienda a livello individuale, comprese le attività professionali da esercitarsi in regime di libera professione, si applichino le norme previste per il personale dipendente del Comune di Firenze, in quanto principale socio di riferimento. La società dovrà assicurare la progressiva messa a regime in coerenza con la presente disposizione degli incarichi già in essere.

**Obiettivo:** Attestazione

- La società adotta sistemi di rilevazione automatizzata individuale delle presenze.

**Obiettivo:** Attestazione

- In coerenza con il generale principio di economicità di gestione e contenimento oneri contrattuali, viene stabilito che in caso di cessazione di funzioni o cariche apicali di particolare rilievo (quali ad esempio la figura di direttore generale, dirigente, ecc..) il risparmio di spesa in tal modo conseguibile non può essere immediatamente destinato a copertura di maggiori oneri di personale per assunzione di figure professionali diverse o incremento di premi aziendali. L'eventuale suo utilizzo per funzioni diverse deve essere sottoposto all'approvazione dell'organo di controllo analogo dei soci.

**Obiettivo:** Attestazione cariche cessate – Evidenziazione somme figurative accantonate

## **Altri Indirizzi**

In caso di **eventi eccezionali** e altri interventi di carattere strategico non contemplate nei presenti indirizzi, disposizioni di maggior dettaglio o di revisione dei limiti potranno essere definite, anche su impulso di parte, con successivi atti anche delle Direzioni comunali affidanti.

La società procede al reclutamento delle risorse umane solo quando abbia verificato l'effettiva necessità di tali assunzioni in relazione alle dinamiche organizzativo-gestionale stabili e temporanee.

Per agevolare il monitoraggio complessivo sull'andamento della società, la stessa trasmetterà entro il mese di novembre di ogni anno il **budget riferito all'esercizio successivo** e predisporrà report periodici di avanzamento e scostamento rispetto al budget di cui sopra con cadenza massima trimestrale o più frequentemente se richiesto da particolari situazioni che determinano scostamenti significativi rispetto alle previsioni.

La società dovrà assicurare sempre che il proprio Regolamento sulle assunzioni, sia adeguato all'art. 35 del D. Lgs. 65/2001 e in particolare al suo comma 3, adottando tempestivamente le revisioni necessarie.

Si sottolinea la valenza dell'adozione di efficaci sistemi di controllo di gestione ex articolo 6 comma 3 lettera b) del D.Lgs. 175/2016.

Con riferimento al **Programma di valutazione dei rischi aziendali**, adottato in attuazione dell'articolo 6 del D. Lgs 175/16, si raccomanda alla società di orientare la propria organizzazione e metodologia di monitoraggio a quanto previsto dal documento emanato dalla struttura di monitoraggio delle partecipazioni pubbliche del Mef, disponibile sul sito istituzionale del Ministero per l'utilizzo di indicatori e informazioni coerenti, compatibilmente con la struttura organizzativa della società medesima.

## CASA SPA

Il Consiglio di Amministrazione di Casa Spa anche a seguito della sottoscrizione del nuovo contratto di servizio avvenuta in data 26 ottobre 2023 e alle relative interlocuzioni con l'Ente e la Direzione Servizi Sociali Servizio Casa - assetto affidante i servizi - ha approvato, in data 18 ottobre 2024, un Piano Prospettico che rappresenta gli scenari economico-finanziari per il quinquennio 2025-2029 comprensivo dell'implementazione della Pianta organica in riferimento ai servizi in affidamento e prospettati dai soci. Il Piano sarà presentato ai comuni del LODE Fiorentino e del Comitato di Coordinamento e Controllo per la necessaria condivisione. Gli obiettivi e indirizzi di seguito espressi tengono conto di tale documento e dei valori in esso prospettati.

### **Indirizzi 2025-2027**

Ai fini di cui all'articolo 19 del Tusp la società dovrà dare motivata e documentata evidenza, nell'ambito nella relazione sulla gestione allegata al bilancio di esercizio e/o nella relazione sul governo societario di cui all'articolo 6 co 4 D.lgs 175/16, del conseguimento degli obiettivi stabiliti dai soci come di seguito indicati.

In particolare, la società dovrà evidenziare:

- le politiche assunzionali adottate e la relativa coerenza con i presenti indirizzi;
- il rispetto dei vincoli di spesa e degli eventuali scostamenti dagli obiettivi di spesa di funzionamento stabiliti nei presenti indirizzi, qualora non riassorbiti mediante azioni correttive nel corso dell'esercizio;
- gli oneri contrattuali della contrattazione integrativa, la loro evoluzione nell'ultimo triennio e il rispetto degli indirizzi ricevuti.

Ai fini di quanto sopra, la relazione sul governo societario dovrà essere corredata da **apposite tabelle** che riportano i valori degli indicatori e le attestazioni di seguito riportati per ciascun obiettivo.

Il rispetto dei presenti indirizzi dovrà essere oggetto di verifica da parte del **Collegio Sindacale**, anche tramite riscontro della presenza degli indicatori/attestazioni sopra ricordate, il quale è tenuto a informare i soci sugli esiti del controllo e l'ottemperanza della società ai medesimi con specifica comunicazione al Comune di Firenze e al Comitato di Coordinamento e controllo di cui all'articolo 9 ter dello Statuto societario.

La mancata ed immotivata coerenza dell'azione aziendale con i presenti indirizzi da parte degli Amministratori della società configura ipotesi di revoca per giusta causa per quanto al terzo comma dell'articolo 2383 C.C. come stabilito all'articolo 9 ter dello statuto societario.

## **SPESE DI FUNZIONAMENTO**

### **Indirizzi generali**

La società dovrà operare al fine di garantire che, in costanza di servizi affidati/svolti, le **spese di funzionamento al netto delle spese per il personale** (di seguito CF) costituite dalla somma delle voci dello schema di bilancio CEE art 2425 cc, sotto riportate

B6 "Costi di acquisto delle materie prime"

B7 "Costi per servizi "

B8 "Costi per godimento beni di terzi"

B 14 "Oneri diversi di gestione"

siano contenute, entro la crescita massima per ciascun esercizio rispetto al valore registrato nel 2024 dell'incremento del tasso di inflazione programmato (anche cumulato negli anni) indicato dal MEF nei documenti di programmazione economica e finanziaria annuale (il conteggio deve essere effettuato con riferimento alle voci di costo proprie al netto degli oneri a carico degli Enti soci)

**Obiettivo:**  $CF_{nn} \leq CF_{2024} + \Delta \text{tip}_{n, n-1, n-2, \dots, 2025}$

Esempio per il 2025 - Obiettivo:  $CF_{2025} \leq CF_{2024} + \Delta \text{tip}$

Nell'ambito dell'aggregato **spese di funzionamento** dovrà essere prestata particolare attenzione al contenimento di alcune categorie di spesa, evidenziate dalla normativa con riferimento alle Pubbliche amministrazioni, secondo quanto segue:

- per le **spese per missioni e trasferte** dell'organo amministrativo e del personale, la società deve attenersi per quanto compatibile/applicabile alle disposizioni previste dal Regolamento del Comune di Firenze approvato con deliberazione di Giunta numero 13/2017, le cui indicazioni per il personale dirigenziale del Comune sono da estendersi agli amministratori della società o comunque adottarne apposito ispirato al principio di contenimento dei costi.

**Obiettivo** spese per missioni e trasferte: Attestazione

In ogni caso, eventuali **trasferte all'estero** dovranno essere adeguatamente motivate in ordine alla necessità per il mantenimento o miglioramento dei livelli qualitativi dei servizi e preventivamente autorizzate dal preventivamente autorizzate sia dalla Direzione comunale di riferimento che dal Comitato di Coordinamento e Controllo dei soci, salvo non trovino copertura con adeguati finanziamenti privati esterni alla società;

**Obiettivo** trasferte all'estero: Attestazione

- la società deve contenere le **spese per studi e incarichi di consulenza** (ovvero prestazioni professionali finalizzate alla resa di pareri, valutazioni, espressioni di giudizi, consulenze legali al di fuori della rappresentanza processuale e patrocinio della società ed in generale spese non riferibili a servizi professionali affidati per sopperire a carenze organizzative o altro) nel limite massimo della media della spesa sostenuta nei due esercizi precedenti a quello di riferimento;

**Obiettivo** spese studi e incarichi di consulenza:  $SpInc \text{ media annua } (n-2, n-1) \geq SpInc \text{ anno } n$

Esempio per il 2025 - Obiettivo:  $SpInc \text{ media } (2024, 2023) \geq SpInc \text{ anno } 2025$

Su queste categorie di spese, la società potrà dotarsi di autonomi regolamenti che dovranno in ogni caso recepire i principi generali stabiliti in atti regolamentari del Comune di Firenze (in quanto socio di maggioranza) e nei limiti di spesa in essi stabiliti.

## SPESE DI PERSONALE: Politiche assunzionali e contrattazione decentrata

Con riferimento alle **spese di personale** (punto B9 dello schema di Bilancio CEE comprensivo del costo dell'eventuale personale somministrato), in ottemperanza alle previsioni del citato art. 19 comma 6 del D.lgs. 175/2016, si ritiene di indirizzare la società a quanto segue:

### A) Politiche assunzionali

1. divieto di procedere ad assunzioni di qualsiasi tipologia in presenza di squilibri gestionali, di risultati d'esercizio negativi, di situazioni prospettiche in disequilibrio economico-finanziario;

**Obiettivo:** se  $\text{Reddito Operativo} < 0$  o  $\text{Utile} < 0 \rightarrow$  Divieto Assunzioni

2. preventivamente all'effettuazione di nuove assunzioni, la società dovrà verificare la possibilità di svolgere le attività in affidamento mediante razionalizzazione del personale in organico, laddove non sia possibile procedere in tal senso, potrà essere proceduto ad incremento del personale in servizio con conseguente aumento del costo complessivo nei limiti di quanto stabilito dai paragrafi che seguono;
3. la società potrà procedere ad effettuare le assunzioni necessarie per l'efficiente svolgimento delle attività e servizi in affidamento fino al conseguimento, nel periodo di riferimento dei presenti indirizzi, di una dotazione organica massima di 88 unità *full time equivalent (FTE)*, - *incrementabili fino a 90 unità dall'esercizio 2028* - come risultanti dal Piano prospettico approvato dal Consiglio di Amministrazione della società del 18 ottobre 2024, subordinatamente al rispetto della redditività prospettica positiva e al mantenimento equilibri di bilancio. In detto numero complessivo sono comprese tutte le unità anche eventualmente necessarie per adempimenti normativi quali ad esempio la legge 68/99.

**Obiettivo:** dotazione organica massima fino al 2027 numero FTE  $\leq 88$ ;  
dotazione organica massima dal 2028 numero FTE 90

4. la possibilità di attivare il potenziamento della pianta organica nei limiti numerici sopra riportati è subordinata al mantenimento del rapporto percentuale fra costo del personale e Ricavi Tipici (come convenzionalmente definiti nella documentazione societaria) in misura non superiore al 60%. La verifica dovrà essere effettuata sia sui valori dell'ultimo bilancio approvato sia sul budget relativo all'esercizio nel quale il potenziamento verrà effettuato.

**Obiettivo anno n:**  $\text{costo personale/ricavi tipici \%} \leq 60\%$  (bilancio n-1 e budget n)

5. Nell'ambito di quanto sopra, potrà essere fatto ricorso a contratti a tempo indeterminato unicamente in caso di nuovi affidamenti avente carattere stabile nel tempo.  
In caso di necessità di sopperire a carenze temporanee di risorse o implementazioni di servizi in affidamento/svolti non aventi caratteristiche di stabilità nel tempo, potrà essere proceduto al reperimento di risorse a tempo determinato, interinale o altre forme temporanee avuto comunque riguardo alla sostenibilità economica di tali interventi rispetto al complessivo equilibrio aziendale.

**Obiettivo:** Attestazione con analitica indicazione numero, tipologia e costo nuove assunzioni- Numero FTE a inizio e fine anno; numero Medio FTE in organico dell'esercizio.



## B) Oneri contrattuali e regolamentazione

1. Gli organismi societari preposti alla valutazione e alla determinazione dei riconoscimenti economici al personale dovranno operare sulla base di criteri oggettivi di selettività e merito che ne permettano la riconduzione alla prestazione effettivamente resa dal singolo lavoratore, tenendo conto del contributo reso ed assicurando il contenimento o l'invarianza della misura massima del valore distribuito. La società assicura l'introduzione di parametrizzazioni che rendano coerenti e in linea i valori assoluti e relativi dei premi con l'ammontare delle premialità erogate nelle organizzazioni dei soci pubblici. Il sistema di valutazione della performance dovrà basarsi sull'individuazione, in fase previsionale, di obiettivi certi, misurabili e raggiungibili, comunque parametrati al mantenimento della sostenibilità dei rendimenti economici della società, in special modo per la dirigenza. Le economie da valutazioni non possono essere oggetto di redistribuzione ma costituiscono economie di bilancio/diminuzione di costi.

**Obiettivo:** relazione con evidenza di criteri e parametri adottati

2. Indennità, premi e riconoscimenti possono essere corrisposti solo ed esclusivamente in caso di raggiungimento di risultati economici positivi e l'erogazione complessiva annua dei premi di risultato, indennità e riconoscimenti economici al personale (dirigente e non) deve essere comunque contenuta nel 50% dell'ammontare del risultato di esercizio di competenza.

**Obiettivo:** Premi complessivi  $\leq$  50% Utile Esercizio

3. Premi di risultato, indennità e riconoscimenti economici al personale concorrono, nell'esercizio a cui sono riferite le valutazioni, a formare il tetto complessivo di spesa del personale da conteggiarsi ai fini del rispetto del generale principio di contenimento dei costi in costanza di servizi svolti/gestiti nel tempo. Ai fini sia budgetari che del sistema di performance, gli organi di amministrazione e la direzione aziendale devono operare scelte improntate ai criteri di economicità e contenimento dei costi graduando l'applicazione delle risorse, a seconda degli obiettivi dell'esercizio, entro il parametro massimo dell'ammontare dei premi dell'esercizio 2023 da ritenersi base di riferimento a partire dai premi dell'esercizio 2025. Il premio di risultato del Direttore Generale rimane entro i limiti contrattuali stabiliti e non partecipa al calcolo del tetto di spesa.

**Obiettivo:** Premi anno n (per es 2025)  $\leq$  Premi anno 2023

Premio Direttore Generale nei limiti contrattuali

4. Il valore nominale dei buoni pasto (o altre indennità di mensa) riconosciuti ai dipendenti non può essere aumentato. La società deve assicurare che gli stessi siano commisurati alla effettiva presenza in servizio e alla prosecuzione delle attività dopo la pausa pranzo in coerenza con le disposizioni vigenti per gli Enti Locali, salvo eventuale specifica disciplina all'interno dei CCNL di categoria. *Il pasto va consumato al di fuori dell'orario di servizio. Nel caso di accordi integrativi diversi, la società dovrà tenere conto di questi indirizzi al primo rinnovo utile.*

**Obiettivo:** Valore Buono Pasto anno n = Valore Buono Pasto n-1

**Obiettivo:** Attestazione commisurati alla effettiva presenza in servizio e alla prosecuzione delle attività dopo la pausa pranzo

5. Non è consentito il ricorso a contratti di acquisto o noleggio autovetture da destinarsi all'uso promiscuo da parte del personale dipendente e degli amministratori.

**Obiettivo:** Attestazione

6. Ove non siano previste specifiche norme nella contrattazione nazionale collettiva applicabile e nella contrattazione integrativa aziendale, si indirizza la società a che:
- per le autorizzazioni allo svolgimento di incarichi e attività estranei all'azienda a livello individuale, comprese le attività professionali da esercitarsi in regime di libera professione, si applichino le norme previste per il personale dipendente del Comune di Firenze, in quanto principale socio di riferimento. La società dovrà assicurare la progressiva messa a regime in coerenza con la presente disposizione degli incarichi già in essere.

**Obiettivo:** Attestazione

- La società adotta sistemi di rilevazione automatizzata individuale delle presenze.

**Obiettivo:** Attestazione

- In coerenza con il generale principio di economicità di gestione e contenimento oneri contrattuali, viene stabilito che in caso di cessazione di funzioni o cariche apicali di particolare rilievo (quali ad esempio la figura di direttore generale, dirigente, ecc..) il risparmio di spesa in tal modo conseguibile non può essere immediatamente destinato a copertura di maggiori oneri di personale per assunzione di figure professionali diverse o incremento di premi aziendali. L'eventuale suo utilizzo per funzioni diverse deve essere sottoposto all'approvazione dell'organo di controllo analogo dei soci.

**Obiettivo:** Attestazione cariche cessate – Evidenziazione somme figurative accantonate

### **Altri Indirizzi**

In caso di **eventi eccezionali** e altri interventi di carattere strategico non contemplate nei presenti indirizzi, disposizioni di maggior dettaglio o di revisione dei limiti potranno essere definite, anche su impulso di parte, con successivo atto dell'organismo di controllo congiunto.

Per agevolare il monitoraggio complessivo sull'andamento della società, la stessa trasmetterà entro il mese di novembre di ogni anno il **budget** riferito all'esercizio successivo e predisporrà report periodici di avanzamento e scostamento rispetto al budget di cui sopra con cadenza massima

trimestrale o più frequentemente se richiesto da particolari situazioni che determinano scostamenti significativi rispetto alle previsioni.

Si sottolinea la valenza dell'adozione di efficaci sistemi di controllo di gestione ex articolo 6 comma 3 lettera b) del D.Lgs. 175/2016.

Con riferimento al **Programma di valutazione dei rischi aziendali**, adottato in attuazione dell'articolo 6 del D. Lgs 175/16, si raccomanda alla società di orientare la propria organizzazione e metodologia di monitoraggio a quanto previsto dal documento emanato dalla struttura di monitoraggio delle partecipazioni pubbliche del Mef, disponibile sul sito istituzionale del Ministero per l'utilizzo di indicatori e informazioni coerenti, compatibilmente con la struttura organizzativa della società medesima.



## **1.2.3**

### ***Indirizzi generali su risorse e impieghi***



La nuova programmazione si inserisce in un contesto nazionale di spending review dopo la pandemia iniziata nel 2020 e conclusasi nel 2022. Una prima manovra in tal senso è stata prevista dal comma 850 della L. 178/2020 – Legge di Bilancio 2021, comma interamente sostituito dall’art. 6-ter comma 4 del D.L. 132/2023 e dispone che i comuni, le province e le città metropolitane assicurano un contributo alla finanza pubblica pari a 100 milioni di euro, per i comuni, e a 50 milioni di euro, per le province e le città metropolitane, per ciascuno degli anni 2024 e 2025. Con decreto del Ministero dell’ Economia e delle Finanze del 29 marzo 2024 sono stati approvati i tagli e la metodologia seguita, basata sulla spesa impegnata a rendiconto 2022 al netto di quella del sociale (missione 12) e dei fondi eventualmente impegnati (missione 20) per ogni Comune.

Una seconda manovra in tal senso è stata prevista dal comma 533 della legge 213/2023 – Legge di Bilancio 2024, che ha previsto per il 2024-2028 un taglio complessivo ulteriore pari ad euro 250 milioni, di cui 200 milioni annui a carico dei comuni e 50 milioni annui a carico delle province e delle città metropolitane, ripartito in proporzione agli impegni di spesa corrente al netto della spesa relativa alla missione 12, Diritti sociali, politiche sociali e famiglia, degli schemi di bilancio degli enti locali, come risultanti dal rendiconto di gestione 2022 o, in caso di mancanza, dall’ultimo rendiconto approvato e tenuto conto delle risorse del PNRR. Con comunicato del 2 luglio scorso sono stati diffusi dal Ministero Interno i prospetti e la nota metodologica che definiscono le regole ed il concorso alla Finanza pubblica per ogni Ente interessato.

Nonostante la normativa nazionale abbia previsto la contabilizzazione delle suddette decurtazioni come voce di spesa, l’effetto finale è quello di un minor contributo erogato di cassa sul fondo di solidarietà comunali e quindi una minore contribuzione di competenza alle spese per il corrente funzionamento dell’ente, che è necessario considerare anche nella futura programmazione 2025-2027.

Inoltre, la regolamentazione finale dei fondi covid e dei ristori specifici, prevista con decreto del 19 giugno 2024 del Ministero dell’interno di concerto con il Ministero dell’Economia e delle Finanze, ha comportato la necessità di iscrivere nei futuri documenti di programmazione di alcuni Enti, tra cui il Comune di Firenze, apposita voce di restituzione delle somme nelle annualità 2024-2027.

Pertanto, la struttura finanziaria dei documenti di programmazione deve tener conto degli effetti delle normative sopra richiamate oltre che della necessità di rispettare gli equilibri di bilancio di competenza e di cassa previsti dal D. Lgs.118/2011. Permangono per gli enti in disavanzo, ancorché derivante dal riaccertamento straordinario dei residui, le limitazioni all’applicazione di questa voce sul lato entrata tenuto conto dei risultati del rendiconto, anche se negli anni queste limitazioni hanno generato per il Comune un notevole incremento della possibilità di applicare avanzo vincolato per il Comune.

Le valutazioni che ogni Amministrazione è tenuta a fare per la costruzione dei documenti di programmazione futuri devono considerare linee di azione che sostengono il territorio, pur mantenendo una politica tributaria che rispetti il principio del “tutti devono pagare per pagare di meno”.

In tale ottica deve essere esaminato il sistema tributario locale, che nel 2024, ha generato una previsione assestata di entrata pari a 448 milioni a fronte di una previsione accertata nel 2023 pari a 442 milioni. Si segnala che le entrate di riferimento sono rappresentate principalmente da imposte sugli immobili (Imu su altri immobili diversi dall’abitazione principale oltre al recupero evasione), sul reddito delle persone fisiche residenti (addizionale all’IRPEF), sul soggiorno in strutture ricettive situate nel territorio comunale (imposta di soggiorno) e sul “servizio di nettezza urbana” (Tari e recupero evasione) oltre che dal fondo di solidarietà comunale. Inoltre l’incremento delle poste del 2024 rispetto al 2023 deriva principalmente dall’incremento delle tariffe sull’imposta di soggiorno deliberato dall’amministrazione nel corso del 2023.

I contenuti dei provvedimenti governativi inseriti nella futura legge di bilancio, potrebbero incidere su queste tipologie di entrata prevedendo ulteriori modifiche.

Per quanto attiene alle entrate extratributarie, ammontanti a 295 milioni (dato accertato 2023) e a milioni 309 (dato assestato 2024), valgono le considerazioni già fatte per le entrate del titolo primo in merito agli sviluppi futuri. In tale contesto trovano collocazione i corrispettivi erogati dagli utenti per i servizi a domanda individuale, il nuovo canone unico patrimoniale a partire dal 2021, che riunisce in un’unica voce COSAP, CIMP TARI giornaliera e diritti di pubbliche affissioni, i proventi ottenuti per l’utilizzo dei beni dell’ente, gli utili ottenuti dalle società partecipate, gli interessi attivi bancari sulle giacenze dell’ente sia nel conto di tesoreria sia nei conti correnti postali utilizzati dai singoli contribuenti per effettuare versamenti richiesti e /o dovuti all’amministrazione.

Completano le entrate correnti i trasferimenti ottenuti da Stato, Regione, enti locali ed altri soggetti che si attestano intorno ai 108 milioni (dato accertato 2023) e a 127 milioni (dato assestato 2024).

Per quanto attiene alle entrate, che finanziano spese di investimenti, persiste come negli anni precedenti una particolare attenzione per migliorare l’ottenimento di fonti di finanziamento esterne quali contributi erogati da enti pubblici e privati, sponsorizzazioni tecniche e finanziarie, erogazioni liberali in modo da consentire di incrementare la realizzazione di investimenti senza impiegare risorse direttamente a carico del bilancio dell’Ente. Una particolare attenzione è rivolta a tal proposito ai finanziamenti europei sia PNNR che Pon Metro Plus, che diventano una importante fonte di finanziamento da utilizzare nel rispetto di apposite tempistiche.

Per quanto attiene alla spesa corrente preme evidenziare che è stata oggetto in questi ultimi anni di una attenta analisi allo scopo di massimizzarne l’utilizzo in rapporto alle entrate ottenute.

La somma impegnata nel 2023 ammonta ad euro 689 milioni circa a fronte di una somma assestata 2024 di 865 milioni. Le minori somme impegnate derivano sia dai fondi svalutazione crediti e fondo rischi,



che l'armonizzazione obbliga ad accantonare nei documenti di programmazione dell'ente, sia dall'applicazione dell'istituto del fondo pluriennale vincolato sul lato spesa, che genererà impegni negli esercizi successivi tenuto conto della esigibilità della spesa stessa.

La spesa in conto capitale è strettamente connessa alle fonti che la finanziano; la politica di individuazione di contribuzioni esterne all'Ente ha generato negli anni la possibilità di finanziare una pluralità di investimenti con risorse esterne, che sono state affiancate ad indebitamento assunto a carico dell'Ente sostanzialmente in linea con la quota capitale ogni anno restituita in modo da garantire un costante debito residuo a fine anno.

Si ricorda che nel piano triennale investimenti e nel bilancio di previsione (e nelle sue successive variazioni) vengono inserite le entrate per permessi da costruire destinate al finanziamento di opere a scomputo inserite nelle annualità del collaudo dei suddetti interventi.

Persistono gli indirizzi strategici già espressi nei precedenti DUP:

- un miglioramento della capacità di controllo gestione e rendicontazione della spesa (in particolar modo di investimenti) anche attraverso l'utilizzo di appositi sistemi informatici che consentano di tradurre quanto previsto dalla normativa dell'armonizzazione contabile in informazioni, reportistica di rendicontazione allo scopo di dare feedback ai diversi stakeholders dell'Ente;

- miglioramento della capacità di gestione di tutte le entrate dell'Ente finalizzato all' ampliamento delle entrate "esogene" ed alla riduzione della tempistica di riscossione in modo da migliorare gli equilibri di cassa e mantenere i livelli qualitativi dei servizi offerti. Infatti, il tempestivo incasso delle entrate consente di ridurre gli accantonamenti di spesa rappresentati dai fondi crediti dubbia esigibilità e quindi creare maggiore spazio per la gestione della spesa pubblica oltre che di avere maggiori risorse libere da destinare ai pagamenti dei fornitori dell'Ente.

Permane infine una particolare attenzione al rispetto della tempistica di pagamento dei fornitori, in modo da attestare l'indicatore di tempestività dei pagamenti come negli gli anni scorsi su valori negativi. Per il 2023 l'indicatore annuo si è attestato -10,83 giorni, tendente ad un miglioramento per il 2024 nel quale l'indicatore del 3 trimestre è pari a -13,54.



## **1.2.4**

# ***Finanziamenti europei***



## **A) IL PROGRAMMA NEXT GENERATION EU PER FIRENZE**

Il “*Next Generation EU (NGEU)*” è il programma di investimenti e riforme pensato dall’Unione Europea per arginare le ripercussioni economiche e sociali della Pandemia di Covid-19 e per sostenere i paesi membri durante il processo di ripresa. Con una dotazione finanziaria complessiva di 806,9 miliardi di euro, infatti, il NGEU ha come obiettivo quello di stimolare le economie dei paesi europei promuovendo una crescita sostenibile, uniforme equa ed inclusiva, che sostenga la trasformazione ecologica e digitale dei Paesi Europei e che favorisca, al contempo il raggiungimento di una maggiore equità di genere, territoriale e generazionale.

L’NGEU è organizzato per programmi: il Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza (RRF - con una dotazione di 723,8 miliardi) l’Assistenza alla ripresa per la coesione e i territori dell’Europa (REACT-EU - con una di 50,6 miliardi), Fondo agricolo europeo per lo sviluppo rurale (FEASR - con una dotazione di 8,1 miliardi), il Rafforzamento del meccanismo di Protezione Civile Europea (RescEU - con dotazione di 2 miliardi), il Programma dell’Europa per favorire gli investimenti (InvestEU - con dotazione di 6,1 miliardi), il Programma quadro dell’Europa per la ricerca e l’innovazione per il periodo 2021-2027 (Horizon Europe - con dotazione di 5,4 miliardi) e il Fondo per la transizione giusta (JTF - con dotazione di 10,9 miliardi).

Con l’adozione del Piano nazionale per la ripresa e la resilienza (PNRR) l’Italia ha potuto beneficiare del sostegno previsto dal Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza (RRF) il quale garantisce all’Italia risorse per **194,4 miliardi di euro**, da impiegare nel periodo 2021- 2026 e delle quali 71,8 miliardi sono sovvenzioni a fondo perduto.

A questa dotazione finanziaria si affiancano ulteriori **30,6 miliardi di euro** del Piano nazionale per gli investimenti complementari al PNRR - PNC (istituito con Decreto-Legge 6 maggio 2021, n. 59, convertito dalla Legge n. 101 del 2021), stanziati allo scopo di sostenere progetti aventi i medesimi obiettivi di quelli finanziati dall’RRF e regolati dalle medesime procedure abilitanti.

### **IL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)**

Come anticipato, per ricevere il sostegno previsto dal Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza (RRF), agli Stati membri è stato chiesto di sottoporre alla valutazione della Commissione Europea un pacchetto di investimenti e riforme: il Piano nazionale per la ripresa e la resilienza (PNRR).

Il PNRR dell’Italia è stato trasmesso dal Governo italiano alla Commissione Europea il 30 aprile

2021 e a seguito della valutazione positiva fatta dalla Commissione Europea, è stato definitivamente approvato dal Consiglio Europeo il 13 luglio 2021.

Con una dotazione finanziaria iniziale pari a 191,5 miliardi di euro, questo piano è lo strumento che traccia gli obiettivi che l'Italia intende realizzare per raggiungere le finalità europee, divenendo così un Paese più verde, sostenibile, equo ed inclusivo, con un'economia maggiormente improntata all'innovazione e alla competitività. Oltre a promuovere la transizione ecologica e digitale, infatti, il PNRR mira ad innovare il sistema produttivo (investendo in settori chiave per l'Italia, quali il turismo e la cultura) ed a favorire la sostenibilità e la resilienza del sistema economico assicurando una transizione equa e inclusiva.

In ottemperanza alle indicazioni impartite dal Dispositivo RRF, infine, il PNRR si divide in 6 missioni(M) e 16 componenti (C), a sua volta suddivise per riforme e linee di investimento.

Nel corso del 2023 l'Italia ha avviato un negoziato con la Commissione europea per alcune modifiche al PNRR, che si è concluso con l'approvazione da parte del Consiglio ECOFIN della decisione dell'8 dicembre 2023 che ha portato la dotazione finanziaria complessiva del Piano da 191,49 miliardi di euro a 194,42 miliardi di euro (di cui 122,6 miliardi di prestiti e 71,8 miliardi di euro di sovvenzioni a fondo perduto). L'incremento di circa 2,9 miliardi di euro è dovuto, in sostanza, ai contributi aggiuntivi a fondo perduto (2,76 miliardi) assegnati all'Italia per l'iniziativa RepowerEU (che diventa parte integrante del PNRR) e all'adeguamento della dotazione finanziaria del PNRR alla rivalutazione del prodotto interno lordo (140 milioni circa). Oltre alle nuove misure del RepowerEU, le modifiche hanno riguardato anche la rimodulazione di diversi interventi già finanziati dal PNRR, sia in termini di revisione di obiettivi quantitativi (target) e delle loro scadenze, sia in termini di modifica (in aumento o diminuzione) delle risorse finanziarie assegnate, nonché il definanziamento integrale – condiviso con la Commissione europea – di taluni interventi precedentemente inseriti nel Piano e che, in sede di attuazione o rendicontazione, hanno manifestato rilevanti criticità ai fini del rispetto delle condizionalità imposte dal Piano.

A seguito di questa revisione, pertanto, il PNRR risulta attualmente articolato in 7 Missioni:

- Prima missione - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo (*€ 41,34 mld - 21,26 % del PNRR*)
- Seconda missione - Rivoluzione verde e transizione ecologica (*€ 55,52 mld - 28,56 % del PNRR*)
- Terza missione - Infrastrutture per una mobilità sostenibile (*€ 23,74 mld - 12,21 % del PNRR*)
- Quarta missione - Istruzione e ricerca (*€ 30,09 mld - 15,48 % del PNRR*)
- Quinta missione - Inclusione e coesione (*€ 16,92 mld - 8,70 % del PNRR*)
- Sesta missione - Salute (*€ 15,62 mld - 8,03 % del PNRR*)
- Settima missione - RePowerEU (*€ 11,18 mld - 5,75 % del PNRR*)

Ciascuna delle missioni si suddivide in componenti che, nel rispetto degli obiettivi europei,

individuano le diverse aree tematiche oggetto dei singoli investimenti.

Oltre all'introduzione di nuovi interventi riguardanti l'iniziativa RepowerEU (che ora costituisce la nuova Missione 7 del Piano), la revisione adottata con la Decisione del Consiglio ECOFIN dell'8 dicembre 2023 ha riguardato anche:

- la rimodulazione finanziaria (in aumento o in diminuzione) di diversi interventi già presenti nel PNRR, a volte accompagnata anche dalla revisione degli obiettivi quantitativi (*target*) e delle loro scadenze;
- il definanziamento totale di alcune misure che sono uscite definitivamente dal PNRR.

In merito all'effettiva erogazione dei finanziamenti da parte dell'Unione Europea, è importante sottolineare come la stessa sia subordinata al conseguimento di determinati traguardi e obiettivi (c.d. *milestone* e *target*). Sul punto, infatti, il Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza (RRF) ha indubbiamente innovato i rapporti finanziari tra gli Stati membri e l'Unione europea, segnando il passaggio da programmi di spesa a programmi basati su *performance* e risultati. I Piani Nazionali di Ripresa e Resilienza adottati sulla base delle previsioni del Dispositivo individuano *milestone* e *target* ben definiti che descrivono in maniera granulare il percorso di realizzazione degli investimenti e delle riforme che i Piani si propongono di attuare.

L'effettivo raggiungimento di tali Milestone e Target rappresenta inoltre la condizione abilitante per il rimborso delle risorse da parte della Commissione Europea, che, prima di procedere con i relativi versamenti rateali, è tenuta a certificare il raggiungimento degli obiettivi previsti dal PNRR in relazione al semestre di riferimento.

Quanto alla realizzazione operativa degli interventi, invece, ad essa possono provvedere, in qualità di soggetti attuatori, sia le Amministrazioni centrali (in caso di progetti c.d. "a titolarità") sia le Regioni, le Province autonome di Trento e Bolzano e gli Enti Locali (in caso di interventi c.d. "a regia").

L'attuazione del PNRR si articola infatti attraverso una programmazione di tipo "top down" in cui affinché un ente locale possa dare attuazione ad un progetto del PNRR, è necessario l'impulso di una Amministrazione centrale. In questi casi, infatti, è l'Amministrazione centrale che deve procedere con un atto di riparto dei finanziamenti o più spesso avviando una procedura di selezione pubblica in cui invita gli enti locali a presentare gli appositi progetti.

Nell'ambito della Governance PNRR, pertanto, un Ente Locale come, ad esempio, un Comune, diventa "soggetto attuatore" di uno o più progetti finanziati dal PNRR se risulta destinatario nominale di un atto di riparto da parte di una Amministrazione centrale o, più comunemente, se, avendo

partecipato con un progetto ad un bando pubblico, risulta vincitore della relativa procedura selettiva. In tal caso, l'Ente Locale, soggetto attuatore, diviene responsabile dell'avvio, dell'attuazione e della funzionalità del progetto di investimento nei tempi e modi descritti nella Convenzione/Atto d'obbligo o altro equipollente sottoscritto con l'Amministrazione centrale ed è tenuto a rendicontarne i diversi stati di avanzamento fisico, finanziario e procedurale.

### **Il PNRR per il Comune di Firenze**

A livello locale, la seconda metà del 2021 ha segnato l'avvio dei primi finanziamenti PNRR in favore degli Enti territoriali ed anche il Comune di Firenze ne è stato beneficiario.

È stato, tuttavia, durante il 2022 e, in parte anche nel 2023 e nel 2024, che tali finanziamenti hanno avuto una crescita esponenziale e il Comune di Firenze, al 1° semestre 2024, è risultato aggiudicatario di **oltre 20 linee di investimento** – suddivise in 55 codici unici di progetto (CUP) – **per un totale di più di 770,5 milioni di euro** (incluse le somme relative alla c.d. “revisione prezzi” derivanti dal Fondo per l'avvio di opere indifferibili nonché le ulteriori risorse riconosciute a valere sul Piano nazionale per gli investimenti complementari al PNRR – PNC). Se considerate anche le altre fonti di cofinanziamento (risorse proprie e/o di terzi), l'importo totale dei quadri economici dei progetti finanziati supera il miliardo di euro.

Ciò tiene conto anche della revisione del PNRR e del definanziamento di alcune misure. L'art. 1 del DL 19/2024 (convertito con L. 56/2024) ha infatti disposto il ritorno ai finanziamenti nazionali originari (garantendo la copertura integrale) per alcuni finanziamenti precedenti al PNRR ma che poi erano stati inclusi nel PNRR. Per il Comune di Firenze sono risultati coinvolti 16 CUP delle c.d. “piccole” e “medie” opere gestite dal Ministero dell'Interno (24% del totale), per ca. 5,66 milioni di € (0,7% dei finanziamenti totali).

Quanto allo stato di attuazione dei relativi investimenti, invece, si segnala che, al 1° semestre 2024, le procedure di affidamento avviate sono pari a oltre l'87% dei finanziamenti ottenuti e che, tra di esse, la maggior parte (ovvero circa **l'80% delle procedure complessive**) **sono già state aggiudicate e/o sono in corso di esecuzione**. Tale dato appare ancor più significativo ove si consideri che le procedure avviate, dal punto di vista economico, rappresentano quasi il 99% di tutte le risorse ottenute. Questo significa che, i progetti più significativi dal punto di vista economico e, conseguentemente, i progetti più impattanti per il territorio fiorentino, sono tutti stati avviati e, nella maggior parte dei casi, sono già in corso di realizzazione. Nel dettaglio, infatti, dalla ricognizione approvata dalla Giunta con Deliberazione n. 369 del 06/09/2024 aggiornata al 1° semestre 2024,



risulta che la % media semplice di realizzazione dei progetti PNRR/PNC è del 33,2 % (la media ponderata sui quadri economici è invece di circa il 6,7%). Specificatamente,

- 10 CUP (il 18,2% del totale) sono conclusi con % di realizzazione al 100;
- 2 CUP (il 3,6% del totale) sono in fase avanzata con % di realizzazione tra il 70 e 99;
- 8 CUP (il 14,5% del totale) sono in corso di esecuzione con % di realizzazione tra il 40 e 69;
- 14 CUP (il 25,5% del totale) sono in corso di esecuzione con % di realizzazione tra il 10 e 30;
- 21 CUP (il 38,2% del totale) sono da avviare o in fase iniziale di esecuzione con % tra 0 e 10.

Con riferimento alle Missioni in cui si articola il PNRR, i finanziamenti ad oggi riconosciuti al Comune di Firenze dal PNC e dal PNRR sono così suddivisi:

<b>Missioni</b>	<b>Titolo Missioni</b>	<b>N. progetti (CUP)</b>	<b>Risorse assegnate</b>
M1	Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo	13	10.183.828,17 €
M2	Rivoluzione verde e transizione ecologica	12	563.415.551,57 €
M3	Infrastrutture per una mobilità sostenibile	/	/
M4	Istruzione e ricerca	16	16.440.523,64 €
M5	Inclusione e coesione	12	37.931.666,24 €
M6	Salute	/	/
<b>Totale</b>		<b>53</b>	<b>627.971.569,62€</b>
PNC		2	142.534.400,90€
<b>Totale</b>		<b>55</b>	<b>770.505.970,52€</b>

Nel dettaglio, tali finanziamenti riguardano:

1. M1-C1 1.2 (PC DTD): abilitazione al CLOUD per le PA Locali (4,78 mln - H11C23001090006).
2. M1-C1 1.3 (PC DTD): piattaforma digitale nazionale dati (0,475 mln- H51F22006000006).
3. M1-C1 1.4.1 (PC DTD): esperienza del cittadino nei servizi pubblici (1,12 mln - H11F22004160006).
4. M1-C1 1.4.2 (PC DTD): Citizen Inclusion – miglioramento dell’accessibilità dei servizi pubblici digitali (0,149 mln – H54F24000170006).
5. M1-C1 1.4.3 (PC DTD): adozione app IO (0,070 mln - H11F22004670006).
6. M1-C1 1.4.3 (PC DTD): adozione piattaforma Pago PA (0,175 mln - H11F23000490006).
7. M1-C1 1.4.4 (PC DTD): integrazione SPID e CIE (0,014 mln - H11F22002710006).
8. M1-C1 1.4.5 (PC DTD): piattaforma notifiche digitali (0,097 mln - H11F22003460006).
9. M1-C1 1.5 (ACN – PC DTD): cybersecurity metrowide (0,999 mln - H11C22001670006).
10. M1-C1 1.5 (ACN – PC DTD): cybersecurity framework & tools (0,988 mln - H16G22000340006).
11. M1-C3 1.2 (MIC): rimozione barriere architettoniche Museo Novecento (0,499 mln - H17B22000630006).
12. M1-C3 1.2 (MIC): rimozione barriere architettoniche Palazzo Vecchio (0,5 mln + 0,001 mln altri finanziamenti - H17B22000620006).

13. M1-C3 1.3 (MIC): efficientamento teatro della Pergola (0,281 mln + 0,024 mln rp<sup>1</sup> + 0,08 altri finanziamenti- H13G22000010005).
14. M2-C2 4.1 (MIT): ciclovie urbane - fase 1 (1,11 mln + 0,05 mln altri finanziamenti; H11B20000680001).
15. M2-C2 4.1 (MIT): ciclovie urbane - fase 2 (0,66 mln; H11B20000700001).
16. M2-C2 4.1 (MIT): ciclovie urbane - fase 3 (0,18 mln + 0,02 mln altri finanziamenti; H11B20000710001).
17. M2-C2 4.1 (MIT): piste ciclabili zona Soffiano (0,441 mln + 0,066 mln rp + 0,08 mln altri finanziamenti- H11B22001850001).
18. M2-C2 4.1 (MIT): piste ciclabili tratti linea arancione (0,91 mln + 0,136 mln rp; H11B22001860001).
19. M2-C2 4.1 (MIT): piste ciclabili tratti linea gialla (1,05 mln + 0,158 mln rp; H11B22001870001).
20. M2-C2 4.2 (MIT): linea tratta 2 Variante Alternativa al Centro Storico (7,201 mln + 60,12 mln altri finanziamenti – H21E03000370005).
21. M2-C2 4.2 (MIT): linea 4.2: tratta Le Piagge- Campi Bisenzio (222,48 mln + 48,987 mln rp + 11,97 mln altri finanziamenti- H91J12000770005).
22. M2-C2 4.2 (MIT): linea 3.2.1 (ii lotto): tratta libertà - bagno a ripoli (150 mln + 71,841 mln rp + 225,23 altri finanziamenti - H41J22000280003).
23. M2-C2 4.4.1 (MIT): rinnovo flotte autobus - acquisto autobus (35 mln - H10J22000000006).
24. M2-C2 4.4.1 (MIT): rinnovo flotte autobus - infrastruttura (13,4 mln +1,3 mln rp - H11B22001750006).
25. M2-C3 1.1 (MIM): costruzione nuova scuola Calvino (7,65 mln + 0,765 mln rp + 1,32 altri finanziamenti- H11B22000310006).
26. M4-C1 1.1 (MIM): interventi asilo nido Stregatto (1,654 mln + 0,165 mln rp + 0,556 mln altri finanziamenti- H11B22000830006).
27. M4-C1 1.1 (MIM): interventi asilo nido Pandiramerino (0,67 mln + 0,055 mln rp- H14E22002230006).
28. M4-C1 1.1 (MIM): realizzazione asilo nido Arcovata viale Corsica (1,43 mln + 1,17 mln altri finanziamenti- H15E22000170001).
29. M4-C1 1.1 (MIM): realizzazione asilo nido Cascine (1,066 mln + 1,027 mln altri finanziamenti- H18H22000160001).
30. M4-C1 1.1 (MIM): interventi scuola infanzia Fortini (1,43 mln + 0,143 rp + 0,35 altri finanziamenti- H14E22002090006).
31. M4-C1 1.1 (MIM): interventi asilo nido Pollicino (0,937 mln + 0,093 rp + 0,65 mln altri finanziamenti- H18I22000140006).
32. M4-C1 1.1 (MIM): interventi asilo nido Madama Dorè (0,53 mln + 0,053 rp - H13C22000300006).
33. M4-C1 1.1 (MIM): interventi asilo nido L. il Magnifico (0,73 mln + 0,073 rp - H13C22000290006).
34. M4-C1 1.1 (MIM): interventi asilo nido lo Scoiattolo (0,688 mln +0,068 rp - H13C22000320006).
35. M4-C1 1.1 (MIM): interventi asilo nido il Merlo (0,698 mln + 0,069 rp - H13C22000330006).
36. M4-C1 1.1 (MIM): Nuovo Piano per asili nido - via di Villamagna (1,44 mln + 0,45 altri finanziamenti - H15E24000070006).
37. M4-C1 1.1 (MIM): Nuovo Piano per asili nido – Asilo nido Capuana via Campania (0,5 mln - H17G24000120006).
38. M4-C1 1.1 (MIM): Nuovo Piano per asili nido - Asilo nido Balducci Viuzzo della Cavalla (1,2 mln + 0,65 altri finanziamenti - H15E24000080006).
39. M4-C1 1.1 (MIM): Nuovo Piano per asili nido - via Nicolodi (1,2 mln - H17G24000130006).
40. M4-C1 1.2 (MIM): realizzazione mensa scolastica scuola Matteotti (0,799 mln + 0,0799 rp + 0,22 mln altri finanziamenti - H11B22000460006).
41. M4-C1 1.2 (MIM): realizzazione mensa scolastica scuola Salviani (0,585 mln + 0,0795 mln rp + 0,2 mln altri finanziamenti - H12C22000010006).
42. M5-C1 1.1 (MLPS): realizzazione nuova sede per centro per l'impiego – immobile via Assisi (1,55 mln - + 1,2 mln altri finanziamenti - H12F23000040006).
43. M5-C2 1.1.1 (MLPS): sostegno capacità genitoriali (0,21 mln - H14H22000490006).
44. M5-C2 1.1.2 (MLPS): autonomia anziani non autosufficienti (2,46 mln - H14H22000500006).

---

<sup>1</sup> rp: risorse relative alla revisione prezzi da fondo opere indifferibili (FOI)

45. M5-C2 1.3.1 (MLPS): povertà estrema - housing first via dell'anconella (0,71 mln - H14H2200046000).
46. M5-C2 1.3.1 (MLPS): povertà estrema - housing first via pier capponi (0,71 mln - H14H22000510006).
47. M5-C2 1.3.2 (MLPS): povertà estrema - stazioni di posta (1,09 mln – H14H22000470006).
48. M5-C2 2.1 (MINT): rigenerazione urbana scuola Ghiberti (17 mln + 3,75 mln rp - H11B21001880001).
49. M5-C2 2.1 (MINT): rigenerazione urbana immobile Casa spa (0,6 mln + 0,16 mln rp - H13D21000410001).
50. M5-C2 2.1 (MINT): rigenerazione urbana PM Legnaia (1,01 mln + 0,25 mln rp + 0,15 altri finanziamenti- H18I21001500001).
51. M5-C2 2.1 (MINT): rigenerazione urbana via di Legnaia e via di Scandicci (0,99 mln + 0,09 mln rp- H13D21000420001).
52. M5-C2 3.1 (DSPOINT): realizzazione impianto natatorio San Bartolo Cintoia (5 mln + 0,635 mln rp + 5,635 mln altri finanziamenti - H15B22000070006).
53. M5-C2 3.1 (DSPOINT): realizzazione complesso sportivo polivalente Paganelli (1,5 mln + 0,196 mln rp- H13I22000100006).
54. PNC (MIC): riqualificazione Stadio (95 mln + 44,234 mln rp + 12,07 mln altri finanziamenti - H15F21000630001).
55. PNC A1 N1 (PC DTD): Maas - Mobility As A Service for Italy (3,3 mln + 0,6 mln altri finanziamenti - H11J22000450006).

Per i finanziamenti sopra elencati è stato garantito il raccordo con gli obiettivi definiti dal ciclo della performance, sia per quelli inclusi nella sezione operativa del presente documento, sia per gli obiettivi gestionali del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (c.d. PIAO).

Oltre ai progetti già assegnatari di un finanziamento PNRR/PNC, infine, si fa presente che il Comune di Firenze ha presentato ulteriori candidature che attualmente sono in attesa della pubblicazione degli esiti delle attività istruttorie svolte dalle amministrazioni centrali titolari dei progetti. Altrettanti progetti, invece, sono ancora in fase di predisposizione in vista dell'apertura di nuovi bandi d'interesse comunale.

Per maggiori approfondimenti sui progetti del Comune, delle società partecipate e degli altri soggetti operanti sul territorio metropolitano è possibile consultare la sezione dedicata al PNRR al link:

<https://www.comune.fi.it/pnrr>

## **B) L'EUROPA PER FIRENZE**

Il Programma Operativo Nazionale pilota delle città Metropolitane della precedente programmazione, il cosiddetto PON Metro 2014-2020, incluse le risorse supplementari dell'assistenza alla ripresa per la coesione e i territori d'Europa, si è concluso tecnicamente il 31 dicembre 2023, termine ultimo per le spese ad esso collegate.

Sull'impianto originario dei 5 Assi

- Asse 1 Agenda digitale metropolitana (Fesr)
- Asse 2 Sostenibilità dei servizi pubblici e della mobilità urbana (Fesr)
- Asse 3 Servizi per l'inclusione sociale (Fse)
- Asse 4 Infrastrutture per l'inclusione sociale (Fesr)
- Asse 5 Assistenza tecnica (Fesr)

sono stati a suo tempo inclusi 3 nuovi Assi finanziati con risorse ReactEU

- Asse 6 Ripresa verde, digitale e resiliente (ReactEu-Fesr)
- Asse 7 Ripresa sociale, economica e occupazionale (ReactEU-Fse)
- Asse 8 Assistenza tecnica (ReactEu-Fesr)

che hanno portato ad una dotazione complessiva del Piano per Firenze a € 122.265.663,02, oltre al riconoscimento di un Piano Operativo Complementare 2014-2020, con termine al 2026, per il quale è in fase di finalizzazione il trasferimento.

Gli interventi in esso previsti, anche a causa dei ritardi imputabili a componenti esogene (come il caro materiali e il ritardo nel reperimento dei materiali e, più in generale, delle forniture previste dovuti oltre che al perdurare della crisi pandemica, anche alla guerra in Ucraina ed altri accadimenti eccezionali come il terremoto in Turchia), hanno portato ad una revisione degli interventi originari comportando, in alcuni casi, lo scaglionamento sulla programmazione 2021-2027, come da deliberazione DG/2023/00408 del 05/09/2023, e, in altri, la riprogrammazione grazie anche ad interventi overbooking che hanno permesso di mantenere quasi invariata l'allocazione delle risorse, fatte salve la restituzione delle minori spese derivate dal ribasso per l'intervento Asse 6, Trasporto pubblico elettrico (a cura della Città Metropolitana) e dalla mancata realizzazione dell'area verde presso ex Lupi di Toscana, essendosi reso più importante l'intervento di bonifica realizzato fermo restando che il progetto verde complessivo è stato previsto nella programmazione 2021-2027 nell'ambito dell'operazione di importanza strategica RIGENERA – Rigenerazione urbana contenitori dismessi/aree sottoutilizzate: ex Lupi di Toscana. Nel suo complesso, il PON città metropolitane 2014-2020, incluse le risorse aggiuntiva REACT-EU, ha quindi previsto una contabilizzazione rendicontativa che si assesta attorno al 95% la cui validazione e certificazione è in corso di attuazione da parte dell'Autorità di Gestione del programma.

### **1) La programmazione 2021-2027: Programma Nazionale PN METRO PLUS E CITTA' MEDIE SUD 2021-2027**

Con l'approvazione formale dell'accordo di partenariato del 19 luglio 2022, attraverso cui la Commissione Europea adotta il documento di programmazione dei fondi UE 2021-2027 di circa 75 miliardi di euro (42 miliardi a carico del bilancio europeo e 33 miliardi a titolo di cofinanziamento nazionale), viene capitalizzata l'esperienza del Pon Metro 2014-2020, il cui percorso di definizione da marzo 2019, è frutto di un processo di condivisione realizzato anche attraverso lo strumento dei Tavoli tematici dedicati agli Obiettivi strategici (OP) individuati dal Regolamento (UE) 2021/1060,

e delle interlocuzioni con le Amministrazioni Centrali e Regionali al fine di evitare sovrapposizioni, destinate a valorizzare sinergie con altre fonti di finanziamento comunitarie e nazionali.

Il PN Metro Plus 21-27 (in sintesi) del valore finanziario pari a 3 miliardi di euro, si sviluppa in continuità con il Pon Metro 2014-2020 sia relativamente ai temi originari (agenda digitale/sostenibilità/inclusione sociale), sia verso il modello di governance, basato sulla delega ai 14 Comuni capoluogo in qualità di Organismi Intermedi. L'evoluzione verso la nuova programmazione ha comportato un ampliamento della propria azione in ambiti di intervento sfidanti e innovativi, strettamente correlati allo sviluppo urbano come azioni di rigenerazione urbana, contrasto al disagio socio-economico e abitativo nelle periferie, mobilità «green», accesso all'occupazione, interventi di natura ambientale, risparmio energetico degli edifici e delle infrastrutture, offerta innovativa di servizi digitali, promozione sviluppo sociale anche attraverso la cultura, il patrimonio naturale, il turismo sostenibile e la sicurezza. Il PN Metro Plus e Città Medie Sud 2021-2027 anticipa nel nome un ulteriore elemento evolutivo: azioni rivolte a nuovi interlocutori locali, le città medie del Sud, che verranno coinvolte nel ruolo di Beneficiari per progetti di rigenerazione di aree fragili, caratterizzate da disagio socio-economico e abitativo, nel rispetto delle finalità della politica di coesione dell'Unione Europea.

Con Deliberazione di Giunta n. 2023/G/00311 è stato approvato lo schema di Convenzione (Atto di delega) per disciplinare i rapporti giuridici tra l'Autorità di gestione del PN Metro Plus 2021-2027 (AdG), e il Comune di Firenze in qualità di Organismo Intermedio (OI), poi sottoscritta in data 04/07/2023. Per consentire la traduzione operativa degli elementi strategici e delle specifiche esigenze di sviluppo territoriale, nel quadro dei criteri metodologici e tecnico-amministrativi previsti dai regolamenti comunitari per il ciclo di programmazione 2021-2027, il Programma ha identificato le seguenti priorità di intervento nel rispetto dei sopradetti ambiti di intervento:

- Priorità 1 – Agenda digitale e innovazione urbana;
- Priorità 2 – Sostenibilità ambientale;
- Priorità 3 – Mobilità urbana multimodale e sostenibile;
- Priorità 4 – Servizi per l'inclusione e l'innovazione sociale;
- Priorità 5 – Servizi per l'inclusione e l'innovazione sociale – Città Medie Sud;
- Priorità 6 – Infrastrutture per l'inclusione sociale – Città Medie Sud;
- Priorità 7 – Rigenerazione Urbana;
- Priorità 8 – FESR e Priorità 9 FSE Plus – Priorità per l'assistenza tecnica, inclusa la comunicazione, a norma dell'articolo 36, paragrafo 4, del CPR 8.

Con Deliberazione n. DG/2023/00408 del 05/09/2023 viene approvata la proposta di Piano Operativo della Città di Firenze della dotazione complessiva di euro 149.343.928,57:

Priorità	Titolo Priorità	Fondo	Risorse finanziarie, al netto della flessibilità	Importo della flessibilità	Totale
1	Agenda digitale e innovazione urbana	FESR	12.749.869,96	2.250.130,04	15.000.000,00
2	Sostenibilità ambientale	FESR	21.504.780,73	3.795.219,27	25.300.000,00
3	Mobilità urbana multimodale sostenibile	FESR	20.569.790,04	3.630.209,96	24.200.000,00
4	Servizi per l'inclusione e l'innovazione sociale	FSE+	39.629.327,86	6.993.886,43	46.623.214,29
7	Rigenerazione urbana	FESR	30.417.546,77	5.368.167,51	35.785.714,28
8 e 9	Assistenza tecnica	FESR/FSE+	2.069.750,00	365.250,00	2.435.000,00
<b>Totale</b>			<b>126.941.065,36</b>	<b>22.402.863,21</b>	<b>149.343.928,57</b>

*Nota: le Priorità 5 e 6 del PN non sono presenti, perché non pertinenti riferendosi alle città medie del Sud (nelle RMS)*

A seguito di incontri bilaterali con l'Autorità di Gestione (AdG), l'Organismo Intermedio di Firenze ha trasmesso successivi aggiornamenti del Piano interventi Firenze in data 20/11/2023 e successivamente, con la nuova AdG – nominata con determina n. 34 del 30/05/2024 del Capo del Dipartimento per le Politiche di Coesione e per il Sud della Presidenza del Consiglio a seguito della soppressione dell'Agenzia per la Coesione Territoriale ai sensi del DPCM 10 novembre 2023 – in data 29/07/2024 e, da ultimo, in data 07/08/2024 che hanno portato alla emanazione del decreto n. 7/2024 (e relativi allegati) dell'Autorità di Gestione del PN Metro Plus e Città Medie Sud 2021-2027, firmato digitalmente in data 09/08/2024, inerente l'assegnazione delle risorse all'Organismo Intermedio di Firenze, trasmesso ai competenti Organi di Controllo per i successivi adempimenti, da cui risulta l'attuale disponibilità di € 102.559.274,34, al netto della flessibilità, quale quota parte delle risorse programmabili per l'OI Firenze, essendo emersa la necessità di un supplemento istruttorio per il riconoscimento anche della quota residuale per la quale sono in corso bilaterali per il successivo aggiornamento e riconoscimento.

Sulla base del predetto decreto, il Piano degli interventi dell'OI Firenze è quindi attualmente il seguente:

Priorità	Titolo progetto	Risorse PN METRO plus 2021-2027, al netto della flessibilità	Importo flessibilità
1	VDI - Virtual Desktop Infrastructure	1.700.000,00	300.000,00
1	Verso la full digital	2.749.869,96	250.130,04
1	Potenziamento infrastrutture digitali	5.500.000,00	1.500.000,00
1	SCCR per la migliore governance territoriale	2.800.000,00	200.000,00
2	Efficientamento energetico in città	4.490.762,25	1.795.219,27
2	Efficientamento energetico in città (progetti scaglionati)	3.714.018,48	
2	Verso le C.E.R. (Comunità Energetiche Rinnovabili)	300.000,00	
2	Firenze Città Circolare	781.791,02	
2	Ema verde-blu	4.000.000,00	
2	Parco Florentia (secondo stralcio)	6.000.000,00	1.000.000,00
2	Orti urbani in città		1.000.000,00

2	Piano del Verde in azione	2.218.208,98	
3	Trasporto Pubblico Elettrico	3.656.000,00	
3	Verso il sistema tramviario	10.913.790,04	2.630.209,96
3	Bicapolitana in città	4.000.000,00	1.000.000,00
3	L'ultimo miglio verde	2.000.000,00	
4	APPRENDERE – corsi post diploma e non solo	200.000,00	800.000,00
4	MURATE ART DISTRICT: la cultura come driver di ripresa	400.000,00	800.000,00
4	MURATE ART DISTRICT: la cultura come driver di ripresa - infrastruttura	800.000,00	
4	Accompagnamento al lavoro e all'inclusione sociale	2.000.000,00	
4	I CARE – erogazione servizi assistenza	7.429.327,76	2.993.886,43
4	I CARE – erogazione servizi assistenza – infrastruttura a supporto	6.200.000,00	
4	Non solo casa	12.700.000,00	2.400.000,00
4	HOUSING FIRST: servizio di accoglienza	2.500.000,00	
4	Attivazione percorsi di inclusione sociale	2.500.000,00	
4	Ecosistema giovani	2.400.000,00	
4	Sport per tutti	2.500.000,00	
7	S. M. Novella: rigenerazione funzionale	6.000.000,00	
7	Contributi per la valorizzazione dell'economia fiorentina e della cultura diffusa	2.617.546,77	1.368.167,51
7	RIGENERA – Rigenerazione urbana contenitori dismessi/aree sottoutilizzate: ex Lupi di Toscana	10.000.000,00	
8	Rafforzamento amministrativo - incontri di aggiornamento, monitoraggio e trasferte	4.734,00	20.266,00
8	Assistenza tecnica generale al programma e all'azione dell'organismo intermedio	1.500.000,00	200.000,00
8	Piano della Formazione	140.000,00	70.000,00
9	Strategia e piano della comunicazione	425.016,00	74.984,00

di cui, oggetto di supplemento istruttorio

Priorità	Titolo progetto	Risorse PN METRO plus 2021-2027, al netto della flessibilità	Importo flessibilità
1	SCCR per la migliore governance territoriale	2.800.000,00	200.000,00
2	Verso le C.E.R. (Comunità Energetiche Rinnovabili)	300.000,00	
2	Firenze Città Circolare	781.791,02	
2	Ema verde-blu	4.000.000,00	
3	L'ultimo miglio verde	2.000.000,00	
4	APPRENDERE – corsi post diploma e non solo	200.000,00	800.000,00
4	HOUSING FIRST: servizio di accoglienza	2.500.000,00	
7	Piano di riqualificazione del centro UNESCO	11.800.000,00	4.000.000,00

Sulla base del predetto decreto, si è quindi proceduto alla attivazione della fase di ammissibilità delle operazioni validate, nel rispetto del sistema di gestione e controllo vigente, per procedere alla

attuazione degli interventi ed al riconoscimento degli interventi avviati ma non completati, come gli interventi scaglionati dalla programmazione PON Metro 2014-2020, al fine di poter rispettare la milestone di spesa prevista all'annualità 2025 per il riconoscimento dell'importo di flessibilità ad essa collegata.

## **2) I finanziamenti europei diretti**

L'Europa per Firenze si caratterizza non solo per i finanziamenti indiretti ovverosia quelli che vedono in un'Autorità di Gestione territoriale, nazionale o regionale, ad esempio, l'erogatore e gestore dei fondi di natura europea di norma caratterizzati da un cofinanziamento ma anche dai finanziamenti diretti ovvero direttamente derivati dalla partecipazione dell'Amministrazione a bandi europei nell'ambito di programmi come European Urban Initiative, Interreg o Horizon Europe gestiti dalla Commissione Europea o sue Agenzie.

La partecipazione a questi bandi, curata e gestita direttamente dal Comune di Firenze grazie ad una rete di coordinamento di referenti interni, permette di attivare progetti pilota, sperimentazioni territoriali, laboratori di innovazione nonché scambi di buone pratiche e attività di apprendimento tra pari, per fare di Firenze una città sostenibile, resiliente, intelligente, giusta ed a misura dei suoi cittadini. Questi progetti, di natura innovativa, permettono non solo di testare possibili soluzioni da scalare a livello di città o area metropolitana ma anche di consolidare consorzi per raggiungere assieme obiettivi sfidanti comuni, come la neutralità climatica al 2030.

I progetti attualmente in corso sono consultabili alla seguente pagina:

<https://www.comune.fi.it/pagina/firenze-internazionale/progetti-europei>



## **1.2.5**

### ***La gestione del patrimonio***



Le innovazioni normative degli ultimi anni e le esigenze relative agli obiettivi di finanza pubblica hanno progressivamente imposto un cambiamento d'ottica nella valutazione del ruolo della gestione del patrimonio immobiliare, in particolare nel settore degli enti locali. Il patrimonio, infatti, non può essere considerato in una visione statica, quale mero complesso dei beni dell'Ente, di cui deve essere assicurata la conservazione, ma deve essere inserito in una visione dinamica, quale strumento strategico della gestione e quindi, come complesso di risorse che l'Ente deve utilizzare e valorizzare, in maniera ottimale, per il migliore perseguimento delle proprie finalità d'erogazione di servizi e di promozione economica, sociale e culturale dell'intera collettività di riferimento.

Le acquisizioni, le alienazioni, le locazioni attive e passive, le diverse forme di concessione e di gestione, devono essere rilette alla luce di questo indirizzo strategico e ciò comporta, tra l'altro, la necessità di promuovere un processo di crescita culturale dell'intera macchina comunale, improntando l'attività di gestione del patrimonio ai principi che vincolano l'amministrazione a impiegare nel modo più efficiente possibile le risorse, anche immobiliari, di cui dispone ai fini del perseguimento degli interessi pubblici affidati alla sua cura.

L'endemica scarsità di risorse pubbliche e la crescita dei fabbisogni da parte della collettività richiedono agli enti la capacità di sviluppare competenze sempre più avanzate per la gestione del patrimonio pubblico.

L'attivazione di politiche e strategie di valorizzazione del patrimonio immobiliare comunale rappresenta un'opportunità per la creazione di nuovo valore pubblico. Allo stesso tempo risulta fondamentale, data la sempre crescente necessità di spazi da dedicare ad attività prettamente pubbliche di servizio alla cittadinanza, promuovere ed ottimizzare l'utilizzo del patrimonio immobiliare sia da parte delle direzioni comunali interessate all'erogazione dei servizi, sia da parte di altri enti istituzionali che operano sul territorio comunale mediante accordi dedicati.

Presupposto per l'attuazione di tali strategie è la conoscenza del valore e del potenziale di valorizzazione e sviluppo del patrimonio, così come delle soluzioni gestionali attivabili, da quelle tradizionali a quelle più innovative.

Stante l'obiettivo delle Pubbliche Amministrazioni di individuare le soluzioni strategicamente più opportune al contemperamento fra la missione di erogazione di servizi alla collettività e il rispetto dei vincoli di bilancio, occorre integrare piani di dismissione del patrimonio non più funzionale, strumenti di valorizzazione ed interventi di gestione finalizzati a massimizzarne l'efficienza e l'economicità, incluso l'acquisto e/o permuta con altri enti pubblici di immobili da destinarsi a finalità istituzionali e conseguente dismissione di fitti passivi, nell'ottica di un migliore assetto immobiliare e futura gestione del patrimonio immobiliare.

Le potenzialità di questo strumento sono molteplici: dalla promozione di strategie sinergiche di valorizzazione di una pluralità di immobili pubblici, allo sviluppo di iniziative di trasformazione dei beni, secondo le esigenze degli enti locali, coerentemente con il quadro degli strumenti di pianificazione e programmazione urbanistica ed economica.

La valorizzazione come strumento di governo del territorio e non più il governo del territorio piegato alla valorizzazione. In tal senso, il Piano delle alienazioni e valorizzazioni immobiliari potrebbe assumere la portata di “documento strategico” – per la definizione delle soluzioni alternative di alienazione e/o valorizzazione degli immobili ma anche per l’individuazione dei corrispondenti strumenti attuativi – finalizzato alla realizzazione di progetti di sviluppo correlati a politiche di governo del territorio.

Le linee di intervento sul patrimonio riguardano i seguenti ambiti.

a) Valorizzazioni beni immobili: le attività di valorizzazione relative all’acquisizione a titolo non oneroso di immobili di proprietà del Demanio dello Stato (Federalismo demaniale ex art. 56-bis del D.L. n. 69/2013), hanno determinato l’acquisizione al patrimonio immobiliare comunale dell’ex Caserma Gonzaga – Lupi di Toscana (plesso strategico, in termini urbanistici, sociali ed economici) e di altri complessi immobiliari comunque significativi per l’uso e la consistenza economica (ex Casa del Fascio di Castello, Palazzina Casa Reale e Portineria – Piazza della Calza, ecc.), per i quali sono state perfezionate e concluse le relative procedure.

Dopo l’ex Chiesa di San Pancrazio, sede del Museo Marino Marini e il Forte Belvedere anche Palazzo Strozzi è finalmente diventato di proprietà del Comune di Firenze a titolo gratuito secondo quanto previsto dal D.Lgs. 85/2010 (Federalismo Culturale).

Con queste acquisizioni, senza corrispettivo in denaro, viene incrementato il patrimonio immobiliare del Comune di Firenze con complessi immobiliari di particolare valore.

Per tali beni e per altri importanti compendi già di proprietà del Comune di Firenze, come il complesso monumentale di San Firenze e l’ex Caserma Mameli di Piazza Stazione, l’attività è rivolta alla rivitalizzazione e all’apertura verso la città di oggetti di straordinaria importanza e valore propri e per dimensione, storia e collocazione.

b) Valorizzazione tramite azioni in sinergia con altri soggetti istituzionali: condivisione di strategie di gestione con altri soggetti pubblici che sono grandi proprietari immobiliari, al fine di realizzare accordi a lungo termine per la collaborazione su progetti ed interventi reciproci di valorizzazione di beni immobili, nell’ottica di destinarli anche a nuove finalità pubbliche (Università, Demanio, Azienda Sanitaria, Regione, Città Metropolitana).

c) Razionalizzazione e riqualificazione del patrimonio utilizzato ai fini istituzionali: si tratta di incrementare l'efficienza nella gestione e nell'uso del patrimonio comunale attraverso la progressiva cessazione di contratti di locazione passiva di immobili, da realizzare a seguito di interventi di razionalizzazione negli spazi già in uso e di recupero e rifunzionalizzazione di immobili di proprietà dell'ente idonei allo scopo, ma attualmente non utilizzati, sulla base del piano di razionalizzazione dell'utilizzo di immobili comunali.

d) Acquisizione di beni immobili da adibire a servizi e/o archivi e all'attuazione di programmi: finalizzato ad una migliore organizzazione delle strutture comunali con contestuale azzeramento dei residui fitti passivi.

e) Efficienza ed efficacia delle concessioni di beni immobili comunali: si tratta di incrementare l'efficienza nella gestione e nell'uso del patrimonio immobiliare concesso a soggetti terzi.

Si prosegue l'attività di ridefinizione delle modalità di gestione del patrimonio comunale, attraverso la revisione e il perfezionamento degli strumenti contrattuali a disposizione, al fine di garantirne la massima efficacia ed efficienza, nel pieno rispetto dei principi di economicità e redditività del patrimonio pubblico, nonché tenendo conto delle istanze dei soggetti presenti sul territorio che perseguono obiettivi di natura sociale, culturale e in generale, di condivisione del bene comune.

I beni immobili disponibili dovranno essere concessi prevedendo la corresponsione di un canone determinato sulla base dei valori di mercato, ovvero tali beni potranno essere assegnati alle Direzioni di volta in volta coinvolte (Sociale, Cultura e Sport, etc.), le quali provvederanno a inserirli in specifiche convenzioni con i soggetti utilizzatori, a fronte dell'attività resa dagli stessi alla collettività all'interno di tali immobili.

f) Dismissioni beni immobili non utili ai fini istituzionali: il sistema contribuisce a sostenere le politiche d'investimento dell'ente, partendo dall'elenco dei beni immobili non strumentali all'esercizio delle funzioni istituzionali.

g) Conferimento di beni immobili di proprietà comunale a soggetti o fondazioni partecipati o controllati dall'Amministrazione Comunale, funzionali all'erogazione di servizi di interesse generale o necessari per la patrimonializzazione degli stessi soggetti.



## **1.2.6**

### ***Le politiche di gestione delle risorse umane***





Dal 2009 fino al 2019, le dinamiche occupazionali del Comune di Firenze hanno registrato una rilevante flessione, ascrivibile principalmente all'incidenza dei vincoli occupazionali previsti dalla legislazione vigente; il ripristino della possibilità di procedere alle assunzioni sul 100% del turn – over ha innescato un'inversione di tendenza, che, tuttavia, è stata rallentata prima dal Covid e, in seguito, dalla generale riapertura dei concorsi in ambito pubblico, con la conseguente difficoltà di trattenere il personale neoassunto (ma non solo) all'interno dell'Ente (*retention*).

Il personale in servizio (dipendenti a tempo indeterminato, supporto organi politici, dirigenza a tempo determinato), che aveva continuato a ridursi dalle 4.303 unità al 31/12/2015 alle 3.958 unità al 31/12/2018, al 31/12/2019 aveva fatto registrare un incremento, raggiungendo il valore di 4.089. A causa del Covid nel 2020 il dato ha mostrato un nuovo decremento (3.918) al 31/12/2020, che si è confermato al 31/12/2021 con un valore di 3.810, segnando il punto più basso nel periodo preso in esame (flessione complessiva dell'11,46%). Il dato al 31/12/2022 (3.966) e quello al 31/12/2023 (4.009), mostrano un segnale di ripresa, comunque sempre inferiore al dato del 2019.

**PERSONALE IN SERVIZIO (tempo indeterminato, supporto organi politici, dirigenza a tempo determinato)**

<b>Data</b>	<b>Numero</b>	<b>Popolazione Urbana</b>	<b>Rapporto Abitanti/Dipendenti</b>
<b>31/12/2015</b>	4.303	378.174	87,89
<b>31/12/2016</b>	4.242	377.625	89,02
<b>31/12/2017</b>	4.066	377.392	92,81
<b>31/12/2018</b>	3.958	379.529	95,88
<b>31/12/2019</b>	4.089	372.905	91,20
<b>31/12/2020</b>	3.918	365.437	93,27
<b>31/12/2021</b>	3.810	366.022	96,07
<b>31/12/2022</b>	3.966	367.500	92,66
<b>31/12/2023</b>	4.009	367.491	91,67

La tendenza delle dinamiche occupazionali si è riflessa sull'andamento della spesa di personale sia in valore assoluto sia in rapporto al totale delle spese correnti.

Di seguito si riporta la spesa di personale lorda (calcolata secondo i criteri previsti dalla delibera Sezioni Riunite della Corte dei conti n. 27 del 2011 e comprensiva quindi di altri costi non allocati nel macroaggregato “redditi da lavoro dipendente”) ricavabile dalle relazioni dell'organo di revisione ai consuntivi nonché dai questionari ai consuntivi inviati dal medesimo organo alla Corte dei conti.

SPESA PERSONALE		
Anno	€ (euro)	% su tot. Spesa corrente*
2014	178.388.364,60	30,61
2015	173.506.447,16	29,71
2016	170.037.253,40	29,43
2017	164.172.297,76	28,88
2018	168.170.715,11	29,36
2019	169.331.393,31	29,01
2020	165.958.971,44	28,76
2021	163.626.690,65	27,74
2022	172.177.208,94	27,11
2023	179.134.037,46	25,98

\*la percentuale indicata considera esclusivamente la spesa di personale del Comune rapportata alle proprie spese correnti.

I temi principali su cui saranno articolate le politiche di gestione delle risorse umane sono una precondizione imprescindibile affinché l'Ente possa continuare a svolgere le proprie funzioni fondamentali di erogazione di servizi nell'interesse della comunità, oltre che a realizzare gli obiettivi di mandato.

L'elemento umano è imprescindibile: coinvolgere e motivare il personale, oltre che sviluppare competenze specialistiche e manageriali sono fattori cruciali per garantire il successo dell'attività dell'Ente e la soddisfazione dei bisogni delle cittadine e cittadini.

Nell'ottica di uno sviluppo armonico del percorso già intrapreso, i temi principali possono essere così sintetizzati:

- 1) La valorizzazione delle risorse umane per la creazione di valore
- 2) Il benessere dei lavoratori anche come leva per massimizzare l'efficienza
- 3) Il processo di gestione delle Risorse Umane
- 4) Una organizzazione funzionale alla realizzazione degli obiettivi strategici
- 5) Le relazioni sindacali e la contrattazione come motore di sviluppo
- 6) La digitalizzazione del processo di gestione delle Risorse Umane.

### **1) La valorizzazione delle risorse umane per la creazione di valore**

Il Comune di Firenze presenta un capitale umano a forte potenziale, sul quale è necessario intervenire per lo sviluppo e l'adeguamento delle competenze, in sintonia con l'evolvere del ruolo dell'ente e delle funzioni da assolvere per il benessere organizzativo.

Occorre armonizzare la formazione con l'attività lavorativa e, quindi, introdurre e consolidare un sistema di valutazione degli interventi formativi che non riguardi soltanto la soddisfazione o l'apprendimento dei/delle partecipanti, in un'ottica di crescita professionale personale spendibile anche in termini di carriera, ma che verifichi i risultati derivanti dalla formazione in ambito lavorativo, in un'ottica, quindi, di performance organizzativa. In questo senso, occorre tenere bene a mente che l'apprendimento del/la singolo/a non comporta in automatico un apprendimento per l'organizzazione e, quindi, un miglioramento della performance organizzativa: occorre creare quanto più possibile delle occasioni di condivisione e confronto tra i/le dipendenti appartenenti a Direzioni diverse, in modo da sviluppare un senso di comunità ed il diffondersi di buone pratiche.

Considerato anche la buona pratica del Master di II livello, giunto alla sua terza edizione, risulta necessario sperimentare ulteriori e sempre più ampie forme di collaborazione con l'Università di Firenze, ad esempio per quanto riguarda i tirocini extracurricolari, oltre a quelli curricolari, dottorati di ricerca e master, anche per sperimentare (soprattutto per profili specifici) delle forme d'immissione in ruolo diversificate rispetto al concorso

Nell'ottica di raggiungere la maggiore efficacia ed efficienza della formazione intesa non solo come apprendimento di conoscenze, ma anche come strumento di condivisione di buone pratiche, si ritiene opportuno sperimentare delle forme di collaborazione anche con gli Enti, nonché utilizzare pienamente le numerose opportunità di confronto su vari temi organizzate dal Dipartimento di Funzione Pubblica.

Due sono le priorità formative comuni all'intero Ente. La prima riguarda lo sviluppo delle competenze digitali, anche finalizzata all'accrescimento delle conoscenze di applicativi e tecnologie recenti e/o emergenti necessari, non solo per l'attuazione del Codice dell'Amministrazione Digitale e per il conseguimento degli obiettivi previsti dal Piano triennale per l'informatica nelle Pubbliche Amministrazioni, ma anche per il miglioramento dei servizi e la massimizzazione dell'efficienza.

Inoltre, è emersa in tutta la sua pienezza anche la necessità di sviluppare le competenze trasversali necessarie ad affermare una cultura organizzativa che si concretizza in autonomia, responsabilità e flessibilità.

## **2) Il benessere dei lavoratori anche come leva per massimizzare l'efficienza**

Il fenomeno del turn over deriva, tra le altre cose, da un profondo ripensamento delle esigenze professionali, soprattutto da parte delle nuove generazioni. Occorre valutare questi cambiamenti e,

con il coinvolgimento di tutte le parti interessate (*in primis*, le organizzazioni sindacali, ma in maniera diffusa e integrata tutto l'Ente), realizzare un piano d'azione finalizzato a sviluppare la soddisfazione dei/delle dipendenti, il loro benessere ed il loro senso di appartenenza.

Il perseguimento di questi obiettivi richiede l'avvio di percorsi di analisi delle esigenze del personale e dell'organizzazione, per individuare delle azioni concrete in grado di favorire la conciliazione vita-lavoro, di migliorare il clima e il senso di appartenenza all'Ente e, quindi, anche incrementare la qualità della performance lavorativa, tenendo conto dei vincoli normativi e contrattuali all'impiego di risorse per il welfare ancora esistenti e dei limiti esistenti per il pubblico impiego rispetto alla disciplina del lavoro privato.

Occorre sviluppare gli interventi di welfare possibili, coinvolgendo fin dalla progettazione tutta l'organizzazione, e quindi attraverso dei gruppi di lavoro interdirezionali, che individuino quali misure attuare e che operino in modo integrato per renderle fruibili ai/alle dipendenti.

Sarà, quindi, necessario procedere ad un'attenta valutazione dei risultati delle indagini sul benessere lavorativo e sullo stress lavoro correlato, oltre ad approfondire la conoscenza del funzionamento delle varie strutture organizzative, al fine di determinare le eventuali criticità e, quindi, individuare delle soluzioni, anche attraverso l'applicazione integrata di molteplici misure.

Dovremo investire su iniziative che accrescano la comunicazione interna, per divulgare tra i/le dipendenti le informazioni che riguardano l'operato dell'Ente, in modo da accrescere e diffondere la consapevolezza che l'attività svolta in qualità di dipendenti del Comune di Firenze contribuisce a creare valore nella società. Occorre potenziare gli istituti che favoriscono il benessere organizzativo e la conciliazione vita-lavoro; la modalità di Lavoro Agile che, dopo la fase di sperimentazione e il ricorso massivo per effetto dell'emergenza epidemiologica, potrà essere resa maggiormente efficace nel bilanciamento tra l'esigenza quantitativa e qualitativa di resa dei servizi ai cittadini e le esigenze del personale.

In un'ottica di cura e di attenzione al personale, dovrà essere sviluppato il Portale delle Risorse Umane, in modo da costituire sempre di più uno strumento operativo integrato che sia di supporto per ogni aspetto della gestione del rapporto di lavoro.

Le caratteristiche dell'ambiente, la piacevolezza oltre che la sicurezza degli ambienti di lavoro in cui si lavora e quindi l'attenzione agli spazi architettonici (incluso l'abbattimento delle barriere per favore la massima accessibilità ed inclusività) devono contribuire ad un clima che stimoli la creatività e l'apprendimento e, in questo senso, diventano determinanti per lo sviluppo e l'efficienza delle amministrazioni e di conseguenza dei servizi offerti.

Sempre su questa linea di azione, si colloca la promozione della cultura e degli interventi di parità, compreso il proseguimento delle azioni finalizzate all'approvazione ed all'applicazione del

Regolamento per l'identità *Alias*, attraverso l'attuazione del Piano delle Azioni Positive, monitorato e rivisto in coerenza con gli sviluppi del contesto di riferimento.

### **3) Il processo di gestione delle Risorse Umane**

Il Comune di Firenze esce da un lungo periodo in cui il personale è diminuito di numero e invecchiato in età. Dal 2018 la riapertura delle facoltà assunzionali ha permesso l'adozione di un ambizioso piano di reclutamento, che ha riguardato tutti i principali profili professionali dell'ente, avviando concretamente una politica di ricambio generazionale.

Questa politica massiccia di reclutamento non è stata sufficiente a compensare i vuoti organici, ancora diffusi in tutte le strutture e, a causa delle difficoltà economiche e finanziarie del Paese, tornano ad apparire all'orizzonte possibili manovre restrittive.

In questo contesto di profondi cambiamenti, lo sviluppo di un processo strategico di gestione delle risorse umane non è funzionale solo all'attrazione di nuovi/e dipendenti, ma anche, e soprattutto, al mantenimento del personale già in servizio.

In questo senso, occorre costruire e consolidare una cultura organizzativa basata sui valori distintivi dell'operato di ciascun/a dipendente (un approccio strategico e sistemico delle attività, il valore prioritario del servizio pubblico reso, la collaborazione inter-funzionale ed il lavoro di squadra, la relazione con l'utente, il senso di responsabilità, l'integrità) che devono rappresentare una sorta di filo conduttore dell'intero processo di gestione del personale, a partire dagli indirizzi strategici dell'Ente, passando per le attività di reclutamento, fino agli interventi di valutazione e sviluppo delle competenze.

Per un'effettiva buona riuscita, il processo non può essere appannaggio della sola Direzione Risorse Umane, ma dev'essere diffuso e integrato in collaborazione con tutte le strutture dell'Ente. La fase di reclutamento dev'essere costruita in maniera strategica, coinvolgendo nella pianificazione e nello sviluppo del processo di selezione tutte le parti interessate; lo stesso dicasi per l'attività di inserimento e coinvolgimento del personale di nuova assunzione ("*onboarding*" ed "*engagement*"), finalizzate a massimizzare il contributo professionale ed il senso di appartenenza all'organizzazione.

In questo contesto, l'utilizzo di un modello di competenze non sarà utile solo per la revisione del sistema dei profili professionali, ma anche per l'acquisizione mirata di nuovo personale, per pianificare in coerenza i fabbisogni formativi, orientare il sistema di valutazione e lo sviluppo della carriera.

In particolare, il sistema degli interventi di formazione e sviluppo professionale sarà costruito, fin dalla rilevazione del fabbisogno formativo, in modo coerente rispetto agli indirizzi strategici dell'amministrazione e incentrato su obiettivi di engagement e diffusione innovativa del know-

how come fattori di successo attraverso le quali vengono poste le basi di un cambiamento organizzativo e culturale profondo.

#### **4) Una organizzazione funzionale alla realizzazione degli obiettivi strategici**

La struttura organizzativa deve adattarsi e modificarsi in base alle evoluzioni dell'ambiente e alle necessità interne/esterne, quindi, dev'essere coerente, funzionale e reattiva rispetto alla realizzazione degli obiettivi strategici del programma di mandato. La rimodellazione organizzativa deve riguardare sia le strutture che erogano i servizi alla cittadinanza, sia quelle che svolgono funzioni trasversali, anche nelle loro articolazioni interne (middle management), che corrispondono all'area delle Elevate Qualificazioni.

Inoltre, in una società in continuo e rapido divenire è fondamentale che i modelli di coordinamento siano progettati non solo in senso verticale (con il vertice amministrativo e politico), ma anche in senso orizzontale partendo da un'analisi critica dei processi.

Il tutto con una chiara definizione e valorizzazione delle competenze, funzioni e responsabilità assegnate, in modo che i processi decisionali e operativi si svolgano con chiarezza ed efficienza e nella piena trasparenza nei confronti della cittadinanza, con l'obiettivo di alleggerire le strutture, eliminare le duplicazioni e razionalizzare gli assetti.

A supporto del rinnovamento organizzativo gioca un ruolo strategico lo sviluppo tecnologico, fondamentale per rendere possibile una maggiore flessibilità dei modelli di organizzazione del lavoro, per mettere in atto meccanismi di coordinamento più dinamici, per semplificare la gestione dei processi e favorire la condivisione delle informazioni.

#### **5) Le relazioni sindacali e la contrattazione come motore di sviluppo**

Occorre continuare a sviluppare tutte le opportunità derivanti dal nuovo CCNL del comparto, sottoscritto il 16 novembre 2022. In particolare, nelle trattative per il nuovo contratto decentrato, l'Amministrazione ha utilizzato quanto più possibile gli spazi disponibili nonostante il perdurare del blocco delle risorse al trattamento accessorio e continuerà su questa linea, monitorando attentamente nelle fasi successive, non solo gli impieghi delle risorse, ma anche l'applicazione di tutti quegli strumenti che possano aumentare il benessere dei lavoratori, in attesa dell'adozione del nuovo CCNL. Per quanto riguarda il personale dirigenziale, essendo concluso il 16 luglio 2024 il percorso di rinnovo del CCNL 2016-2018, dovrà essere svolta la negoziazione a livello di Ente.

#### **6) La digitalizzazione del processo di gestione delle Risorse Umane**

Per la pianificazione e la realizzazione di tutti gli obiettivi di sviluppo descritti, occorre la disponibilità di un patrimonio informativo sul personale e sulle sue competenze il più possibile

completo, strutturato e fruibile. In secondo luogo, è necessario un sistema ordinato di monitoraggio e controllo sulle principali grandezze fisiche ed economiche rilevanti per la gestione delle risorse umane (andamento assunzioni e delle cessazioni; movimenti del personale all'interno della struttura; spesa del personale in generale e nei suoi sottoinsiemi...), una standardizzazione delle procedure gestionali trasversali e, infine, strumenti informatici adeguati per la gestione dell'organizzazione (macrostruttura, assetto Elevate Qualificazioni, funzionigramma).

Pertanto, sarebbe auspicabile realizzare un sistema informatico integrato basato sulle competenze che possa supportare la gestione di tutto il ciclo del personale (pianificazione dei fabbisogni, formazione, sviluppo di carriera), in accordo con gli obiettivi strategici dell'Ente. In quest'ottica occorre investire nello sviluppo del progetto del Fascicolo Digitale del/della Dipendente, quale collettore di tutte le informazioni che lo riguardano (accesso, carriera, formazione, titoli di studio), con il duplice scopo di consentire all'Ente di disporre di un database indispensabile per svolgere le elaborazioni e le proiezioni necessarie per una pianificazione delle attività, oltre a mettere a disposizione del personale un accesso immediato alla propria storia professionale giuridica ed economico - previdenziale.





## **1.3**

### ***Indirizzi e obiettivi strategici***



INDIRIZZO STRATEGICO		MISSIONE	
1	FIRENZE GIUSTA	1	SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE
		8	ASSETTO DEL TERRITORIO ED EDILIZIA ABITATIVA
		12	DIRITTI SOCIALI, POLITICHE SOCIALI E FAMIGLIA
		14	SVILUPPO ECONOMICO E COMPETITIVITÀ
		15	POLITICHE PER IL LAVORO E LA FORMAZIONE PROFESSIONALE
2	FIRENZE FUTURA	1	SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE
		5	TUTELA E VALORIZZAZIONE DEI BENI E DELLE ATTIVITÀ CULTURALI
		8	ASSETTO DEL TERRITORIO ED EDILIZIA ABITATIVA
		12	DIRITTI SOCIALI, POLITICHE SOCIALI E FAMIGLIA
		14	SVILUPPO ECONOMICO E COMPETITIVITÀ
		19	RELAZIONI INTERNAZIONALI
3	FIRENZE SICURA	3	ORDINE PUBBLICO E SICUREZZA
		10	TRASPORTI E DIRITTO ALLA MOBILITÀ
		11	SOCCORSO CIVILE
4	FIRENZE SOSTENIBILE	1	SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE
		9	SVILUPPO SOSTENIBILE E TUTELA DEL TERRITORIO E DELL'AMBIENTE
		10	TRASPORTI E DIRITTO ALLA MOBILITÀ
5	FIRENZE PER TUTTI	4	ISTRUZIONE E DIRITTO ALLO STUDIO
		5	TUTELA E VALORIZZAZIONE DEI BENI E DELLE ATTIVITÀ CULTURALI
		6	POLITICHE GIOVANILI, SPORT E TEMPO LIBERO
		7	TURISMO
		8	ASSETTO DEL TERRITORIO ED EDILIZIA ABITATIVA
		12	DIRITTI SOCIALI, POLITICHE SOCIALI E FAMIGLIA

*I 5 indirizzi strategici derivano dal Programma di Mandato 2024/29, costituiscono il presupposto fondamentale dell'azione di governo e la base della successiva programmazione dell'Ente.*

*Nell'intestazione di ciascun indirizzo è riportato il collegamento con la relativa missione di bilancio mentre nella slide che segue è rappresentato l'incrocio tra indirizzi, obiettivi strategici e la loro collocazione all'interno delle missioni di bilancio*

## INDIRIZZI

## OBIETTIVI STRATEGICI

### Firenze Giusta

- *Garantire il diritto all'abitare e attuare un grande piano pubblico per la casa*
- *Promuovere la formazione e il lavoro di qualità*
- *Prendersi cura di chi ne ha bisogno per non lasciare indietro nessuno*

### Firenze Futura

- *Amministrare la città guardando avanti, favorendo innovazione e partecipazione*
- *Tutelare il commercio di quartiere e favorire le relazioni sociali*
- *Tutelare la cultura e il patrimonio Unesco per la città di domani*

### Firenze Sicura

- *Rendere la città più sicura*
- *Riqualificare strade e piazze per renderle più sicure*

### Firenze Sostenibile

- *Completare il sistema di trasporto tramviario e ferroviario*
- *Rafforzare la mobilità sostenibile*
- *Rendere la città ancora più green*
- *Attuare un nuovo modello di gestione dei servizi pubblici locali: la multiutility*

### Firenze per tutti

- *Potenziare i servizi per prima infanzia e infanzia*
- *Migliorare i servizi di supporto alla scuola, renderla più inclusiva e favorire il benessere*
- *Investire nell'edilizia scolastica*
- *Garantire lo sport per tutti e completare grandi impianti*
- *Rendere la città a misura di studente*
- *Assicurare un turismo sostenibile*
- *Lavorare per una Firenze paritaria e integrata*

MISSIONE 1

MISSIONE 8

MISSIONE 12

MISSIONE 14

MISSIONE 15

MISSIONE 8

MISSIONE 12

MISSIONE 15

MISSIONE 1

MISSIONE 8

MISSIONE 19

MISSIONE 14

MISSIONE 5

MISSIONE 12

MISSIONE 3

MISSIONE 11

MISSIONE 3

MISSIONE 10

MISSIONE 10

MISSIONE 9

MISSIONE 10

MISSIONE 9

MISSIONE 1

MISSIONE 9

MISSIONE 10

MISSIONE 12

MISSIONE 4

MISSIONE 6

MISSIONE 12

MISSIONE 4

MISSIONE 6

MISSIONE 6

MISSIONE 8

MISSIONE 5

MISSIONE 7

MISSIONE 12

# INDIRIZZO STRATEGICO 1

## Firenze Giusta

*[MISSIONE 1 – MISSIONE 8 – MISSIONE 12 – MISSIONE 14 – MISSIONE 15]*

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
<b>1</b> <b>Firenze Giusta</b>	1.1 Garantire il diritto all'abitare e attuare un grande piano pubblico per la casa
	1.2 Promuovere la formazione e il lavoro di qualità
	1.3 Prendersi cura di chi ha bisogno per non lasciare indietro nessuno

Firenze si distingue da sempre come una città in cui la bellezza si intreccia indissolubilmente con il bene, incarnando valori universali di umanità e solidarietà. È qui che ha avuto origine l'Ospedale degli Innocenti, il primo orfanotrofio al mondo, e che prosperano innumerevoli associazioni di volontariato. In questo contesto, Firenze emerge come una città giusta, impegnata nella tutela e nell'espansione dei diritti fondamentali dei cittadini, quali la casa, la salute, il lavoro dignitoso, l'uguaglianza e l'accesso all'istruzione e alla cultura. La città si pone in prima linea per difendere questi diritti, adottando misure concrete come l'introduzione del salario minimo per chi lavora con il Comune, una battaglia di civiltà che il governo ha trascurato. Allo stesso modo, il Piano Casa rappresenta un impegno tangibile per garantire il diritto all'abitare a migliaia di persone, contrastando l'inerzia governativa in materia di politiche abitative. In un periodo in cui il governo riduce le politiche per la non autosufficienza e taglia la spesa sanitaria, Firenze risponde rafforzando l'assistenza domiciliare agli anziani, sia per sostenere le famiglie che per combattere la solitudine. L'obiettivo è quello di costruire una città in cui l'amministrazione pubblica si impegni con forza

nella difesa dei diritti dei cittadini, superando ogni forma di assistenzialismo, e promuovendo interventi pubblici e pubblico-privati finalizzati al bene comune e alla qualità della vita dei suoi abitanti. L'aumento dei costi delle abitazioni nelle grandi città sta mettendo a rischio la possibilità per molte persone a reddito basso e medio di trovare una casa a un prezzo accessibile. Negli ultimi anni, gli affitti sono cresciuti significativamente, mentre i salari non hanno seguito lo stesso ritmo, rendendo sempre più difficile per studenti, lavoratori e famiglie trovare un alloggio adeguato. Per affrontare questa emergenza abitativa, è necessario un nuovo piano casa ampio e articolato, sostenuto da un consistente investimento pubblico. In assenza di un piano nazionale, l'Amministrazione comunale assumerà un ruolo centrale, collaborando con fondazioni bancarie, istituti nazionali e internazionali, il terzo settore e fondi di social housing. L'obiettivo è realizzare abitazioni a canone calmierato per quei nuclei familiari con un reddito che rende difficile l'accesso al libero mercato immobiliare (*fascia grigia*). Il piano prevede la creazione di nuovi appartamenti attraverso convenzioni urbanistiche con il settore privato e la riconversione di immobili pubblici in centro città. Inoltre, saranno avviati importanti progetti di collaborazione tra pubblico e privato per realizzare nuove abitazioni in diverse aree urbane, incluse quelle lungo le nuove linee della tramvia. Accanto alla costruzione di nuovi alloggi, il piano include la ristrutturazione delle case popolari sfitte esistenti, con un investimento pluriennale che permetterà di ristrutturare e assegnare un numero maggiore di alloggi ogni anno, facendo scorrere più velocemente le graduatorie. Continuerà e si incrementerà l'efficientamento energetico degli edifici ERP esistenti. Il Comune rafforzerà anche il sostegno alle famiglie in difficoltà con l'affitto, potenziando il fondo destinato a questo scopo. Un altro elemento chiave della strategia è la creazione di una nuova Agenzia per la Casa, in collaborazione con il terzo settore e le Fondazioni del territorio, con il compito di favorire la ristrutturazione e la certificazione dell'impiantistica degli immobili che i privati metteranno a disposizione per destinarli a un mercato degli affitti calmierati, con l'incentivo di agevolazioni fiscali per chi sceglie questa opzione. Infine, il piano affronta la questione delle locazioni brevi, proponendo regolamentazioni e incentivi per promuovere le locazioni a lungo termine, soprattutto a favore di studenti e giovani, con l'obiettivo di preservare il tessuto sociale ed economico della città e rendere Firenze un luogo più inclusivo e accessibile. Il sistema produttivo e il mercato del lavoro di Firenze si estende ben oltre il settore turistico, che rappresenta solo una parte marginale dell'economia della città. Tuttavia, l'immagine di Firenze è spesso ridotta a quella dei suoi luoghi turistici più iconici, perpetuando una visione limitata che non riflette la sua complessità. È fondamentale superare questa impostazione e raccontare una Firenze più autentica, capace di orientare lo sviluppo futuro in modo consapevole e strategico. Firenze si distingue come un hub centrale per logistica, infrastrutture e servizi in una delle regioni più industrializzate del paese. I suoi settori produttivi chiave, tra cui moda, meccanica e farmaceutica, continuano a crescere e a

dimostrare una notevole capacità di esportazione. Integrare e valorizzare ulteriormente questi settori, insieme al robusto panorama accademico della città, rappresenta una priorità per sostenere l'ecosistema produttivo e innovativo di Firenze. Il polo universitario di Firenze, tra i più prestigiosi a livello nazionale, gioca un ruolo cruciale nel facilitare il dialogo tra le diverse discipline e nel supportare lo sviluppo di nuove idee e tecnologie. È fondamentale creare una governance metropolitana che integri rappresentanti del mondo accademico, sindacale, imprenditoriale e dei servizi avanzati. Questa struttura dovrà coordinare gli sforzi per progettare e attuare un modello di sviluppo sostenibile e policentrico, che sfrutti il vasto patrimonio culturale della città come leva per innovazione e creazione di nuove espressioni contemporanee nel campo della moda, del design e dell'arte. In tale contesto, è cruciale continuare a favorire la crescita delle start-up e trattenere i talenti locali, consolidando la posizione di Firenze come leader nel settore della moda a partire dal rilancio internazionale del polo fieristico ospitato nella Fortezza da Basso attraverso l'attuazione dell'accordo di programma tra enti per il restauro delle cortine murarie e la riqualificazione dei padiglioni interni e garantendo che le imprese locali possano competere efficacemente sui mercati internazionali. Per sostenere il lavoro di alta qualità, è necessario potenziare il sistema dell'Alta Formazione, includendo università, Istituti Tecnici Superiori e altri centri di qualificazione. Ciò implica l'istituzione di un tavolo tecnico permanente per collaborare con tutti gli attori dello sviluppo e identificare spazi per fondazioni e centri di ricerca focalizzati su innovazione e transizione ecologica. Parallelamente, è importante promuovere e valorizzare l'istruzione vocazionale a livello secondario per formare professionisti qualificati in grado di affrontare le sfide della transizione tecnologica. Un tavolo metropolitano per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, adattando il sistema formativo alle esigenze del mercato. Infine, è essenziale migliorare le condizioni lavorative nel settore turistico attraverso una collaborazione continua con sindacati e datori di lavoro, puntando a garantire condizioni di lavoro migliori e a combattere il lavoro precario, con una corretta applicazione dei contratti. Per garantire la qualità del lavoro e il rispetto delle norme, si prevede il rafforzamento del modello del Cantiere Trasparente a tutti i cantieri di grandi dimensioni (es: sopra la soglia di rilevanza comunitaria), al fine di migliorare gli standard di sicurezza e igiene. Questo modello prevede un controllo rigoroso delle presenze e una formazione adeguata dei lavoratori, applicando i contratti collettivi nazionali e monitorando attentamente il subappalto. Inoltre, il Comune si impegna a garantire condizioni di lavoro eque in tutti gli appalti pubblici, assicurando che i contratti rispettino gli standard minimi e organizzando controlli regolari per mantenere alta la qualità dei contratti e delle condizioni lavorative. Per quanto riguarda il personale comunale, siamo convinti che l'efficienza di un'organizzazione dipenda dalla qualità della vita di chi ci lavora. Per questo, ci impegneremo nella cura dei luoghi di lavoro, nella diffusione della cultura della sicurezza, per una maggiore sostenibilità ambientale e per rispondere

sempre più adeguatamente alle esigenze di chi lavora. Inoltre, introdurremo nuovi strumenti per facilitare la conciliazione tra vita e lavoro (anche, ad esempio, tramite l'impiego sempre più diffuso di tecnologie abilitanti a consentire il lavoro in presenza e da casa nel rispetto della sicurezza informatica e protezione dati personali) e l'uguaglianza tra generi. Per combattere lo sfruttamento lavorativo, è cruciale intensificare i controlli e promuovere una cooperazione strategica tra gli enti di vigilanza, garantendo una repressione efficace delle pratiche illecite. È altrettanto importante facilitare l'emersione delle vittime di sfruttamento, offrendo supporto per il reinserimento lavorativo e soluzioni abitative temporanee. Garantire che queste persone possano avviare rapporti di lavoro regolari contribuirà a un reinserimento dignitoso e a migliorare l'integrità del mercato del lavoro. Nel campo delle politiche per il welfare, è essenziale mantenere un approccio centrato sull'essere umano, evitando di ridurre gli individui a semplici utenti. La nostra città si distingue per il suo impegno a riconoscere e rispondere ai diritti e alle complessità delle persone, adottando un approccio che valorizza ogni situazione e offre risposte pluralistiche. Il nostro obiettivo è sostenere chi ha bisogno, dalla prima infanzia alla terza età, assicurando non solo assistenza, ma anche promuovendo l'autonomia e adattando i servizi ai cambiamenti sociali ed economici. Per affrontare efficacemente le sfide attuali, è cruciale rafforzare la prossimità ai bisogni dei cittadini, comprendendo le caratteristiche individuali e le esigenze locali. L'Ente locale deve intervenire per prevenire e ridurre le condizioni di disagio attraverso la promozione di un sistema di servizi integrato che favorisca l'inclusione e rinforzi le competenze e una necessaria visione coordinata che coinvolga attraverso tavoli permanenti diversi servizi e attori, incluso il terzo settore. Un moderno approccio ai servizi sociali deve quindi privilegiare la prossimità, il coordinamento interistituzionale e il coinvolgimento attivo del terzo settore, che implica una centralizzazione di servizi come la formazione professionale per sviluppare competenze e abilità di base, sostenendo così un'inclusione efficace e dinamica nel contesto territoriale. Per quanto riguarda i minori, ci dedicheremo al rafforzamento dei servizi educativi e residenziali, con particolare attenzione ai casi di tutela per affrontare situazioni familiari critiche e all'eliminazione delle liste di attesa per gli affidi familiari mentre per i minori stranieri non accompagnati, ci impegneremo a potenziare i progetti con alta intensità assistenziale e a migliorare il coordinamento tra i gestori dei servizi e i vari livelli istituzionali. Questo approccio mira a risolvere le problematiche specifiche e a favorire un'accoglienza diffusa di secondo livello, migliorando così la gestione complessiva delle difficoltà. Nella nostra città, il problema della marginalità grave richiede un'attenzione approfondita e una risposta articolata, che rafforzi i servizi che offrono non solo accoglienza, ma anche formazione, supporto per l'inserimento lavorativo e assistenza personalizzata. Adotteremo un approccio che considera l'abitazione come un elemento centrale per il superamento della marginalità, prevedendo che le persone possano accedere a spazi abitativi autonomi, sostenuti da un team di professionisti



che li accompagneranno nel loro percorso verso il recupero del benessere fisico e psicologico, e nella costruzione di nuove opportunità e relazioni sociali. Per rispondere adeguatamente alle esigenze delle donne che vivono in condizioni di marginalità, svilupperemo iniziative mirate che affrontano le loro sfide particolari e promuovono il loro benessere complessivo. Il sostegno alle famiglie fragili richiede un approccio integrato che consideri l'intero nucleo familiare, piuttosto che focalizzarsi sui singoli membri. Tale approccio deve combinare aiuti economici con misure mirate a contrastare la povertà educativa. È fondamentale offrire percorsi formativi, accompagnamento nella ricerca di lavoro, opportunità di lavori socialmente utili e altri strumenti che favoriscano il passaggio verso l'autonomia economica. È essenziale mantenere l'unità familiare e potenziare le strutture per la transizione abitativa, per prevenire la separazione dei nuclei familiari durante periodi di difficoltà. Nel contesto della migrazione, è importante potenziare la rete SAI - Sistema di Accoglienza e Integrazione - per garantire un'integrazione adeguata dei rifugiati e dei minori non accompagnati. Diversamente dai centri governativi di prima accoglienza, che si concentrano unicamente sull'accoglienza materiale, le strutture SAI, gestite dagli enti locali, offrono un supporto integrato per l'inclusione sociale, con particolare attenzione alla formazione linguistica, all'orientamento al lavoro e ai servizi di assistenza. Inoltre, il Comune di Firenze si impegnerà a sostenere i protocolli e le convenzioni internazionali per l'integrazione dei rifugiati, nonché a rafforzare i servizi di accoglienza, migliorandone l'accessibilità e la visibilità e garantendo un supporto più efficace e integrato per una piena inclusione nella comunità. La salute dei cittadini, concepita nella sua dimensione fisica, psichica e sociale, richiede una visione integrata e complessiva del sistema sanitario e sociale, con la Società della Salute che assume un ruolo cruciale nella pianificazione e gestione dei servizi, operando per l'integrazione tra il sistema sanitario e le altre aree del governo locale. Pertanto, lavoreremo con l'ASL perché sia potenziata l'azione della Società della Salute, con un'attenzione particolare allo sviluppo di progetti che mirano a rafforzare e ampliare questa integrazione, assicurando una risposta completa e coesa alle esigenze della popolazione. La Casa della Comunità (CdC), la cui realizzazione e sviluppo compete all'Azienda Sanitaria, può rappresentare il centro nevralgico della rete di servizi del territorio, con l'obiettivo di integrare e coordinare azioni e professionisti sanitari e sociali per rispondere in modo efficace ai bisogni dei cittadini e fungere da punto di accesso e integrazione, facilitando la relazione tra i vari servizi e le comunità locali, e promuovendo la salute attraverso un modello multidisciplinare e partecipativo. Con l'aumento dell'età media e il cambiamento della composizione della fascia over 65, è cruciale riformare le politiche pubbliche per rispondere alle nuove esigenze degli anziani, adottando un modello che favorisca l'autonomia, la domiciliarità e la personalizzazione dei servizi. A tale scopo, saranno amplificati i servizi di assistenza domiciliare e di trasporto, potenziato il fondo per i caregiver e il contributo per le badanti, e sviluppata la rete di servizi sociosanitari

mentre i centri dell'età libera verranno potenziati per offrire spazi di aggregazione e servizi informativi. Inoltre, sarà fondamentale affrontare la solitudine degli anziani con politiche di coabitazione e attività sociali e culturali, potenziando gli orti urbani e le pratiche sportive e introducendo animatori di comunità per costruire reti di supporto sociale, e al contempo si proporranno pacchetti di welfare alle organizzazioni sindacali e datoriali per migliorare la conciliazione tra le esigenze familiari e lavorative. Per le persone con disabilità e le loro famiglie è essenziale potenziare le politiche per il "dopo di noi" e il "durante noi", garantendo assistenza continua e percorsi di autonomia. Il Comune investirà in trasporti e servizi diurni, promuoverà l'accessibilità negli spazi pubblici e privati e fornirà formazione per i dipendenti pubblici sui temi dell'accessibilità e dell'inclusività. Inoltre, saranno sostenuti i datori di lavoro e le realtà sportive che favoriscono l'inclusione lavorativa e sociale delle persone con disabilità. Promuovere stili di vita sani è un obiettivo primario del sistema sociosanitario. Progetti come "Salute è Benessere" e il potenziamento dell'Attività Fisica Adattata (AFA) saranno centrali per incentivare la pratica sportiva e il benessere nella comunità, specialmente per chi ha difficoltà di mobilità. Questi interventi mirano a migliorare la qualità della vita e a prevenire le malattie attraverso l'adozione di comportamenti salutari. Il nuovo Codice del Terzo Settore promuove la co-programmazione e la co-progettazione, basando l'organizzazione territoriale sociosanitaria su principi di solidarietà e sussidiarietà.

\*\*\*

Nell'ambito di questo indirizzo, alcuni progetti per l'attuazione delle politiche sopra descritte richiedono la collaborazione dell'Amministrazione con la Città Metropolitana, altri enti e istituzioni pubbliche e/o private, così come con il terzo settore.

Per quanto riguarda il tema delle *locazioni brevi*, l'Amministrazione si impegna a porre maggiore attenzione al fenomeno a livello nazionale sia con i Ministeri competenti che con le altre città ad alta densità turistica. Verranno utilizzate tutte le opportunità normative offerte dalla legislazione regionale e nazionale per regolamentare efficacemente il settore. Tra le priorità si evidenzia il potenziamento delle attività di monitoraggio e analisi del fenomeno, anche attraverso l'istituzione di una cabina di regia in collaborazione con altri Enti del territorio, come l'Università degli Studi di Firenze, e la relativa attivazione. Al tempo stesso l'Amministrazione intende rafforzare i controlli sulle residenze, le abitabilità e i casi di evasione, anche grazie all'utilizzo di tecnologie per la raccolta e l'aggregazione dei dati, dashboard e a nuove assunzioni mirate. Infine, ci impegneremo a regolamentare e controllare il fenomeno delle key-box.

Per quanto concerne la *formazione*, si prevede di instaurare rapporti più strutturati con l'Università, per garantire una collaborazione continuativa e strategica.

In termini di *sviluppo*, l'Amministrazione promuoverà una governance metropolitana per uno sviluppo sostenibile, anche mediante un ufficio metropolitano dedicato allo sviluppo di qualità, con l'obiettivo di coordinare le iniziative in questo settore.

Nel campo del *lavoro*, si segnala il tavolo metropolitano per facilitare l'incontro tra domanda e offerta, e l'estensione del modello del Cantiere Trasparente, già applicato in altri contesti. Si prevede, inoltre, una maggiore sinergia tra gli enti di controllo per combattere lo sfruttamento lavorativo e l'attivazione di un tavolo con le organizzazioni sindacali e datoriali per contrastare il fenomeno del lavoro povero, in particolare nel settore turistico.

Per quanto riguarda il *terzo settore*, l'Amministrazione mira a rafforzare il tavolo permanente del terzo settore, al fine di migliorare il coordinamento e il supporto in questo prioritario ambito.

In tema di *inclusione*, si intende proporre un "contenitore organizzativo" sotto forma di Agenzia Pubblica per il Lavoro, per potenziare le politiche di inclusione lavorativa e facilitare l'accesso al lavoro.

Infine, in merito alle *politiche per gli anziani*, l'Amministrazione promuoverà iniziative che incentivino la coabitazione, attraverso progetti di "senior housing", con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita degli anziani e favorire nuove forme di convivenza.



## INDIRIZZO STRATEGICO 2

Firenze Futura

*[MISSIONE 1 – MISSIONE 5 – MISSIONE 8 – MISSIONE 12 – MISSIONE 14 –  
MISSIONE 19]*

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
<b>2</b> <b>Firenze Futura</b>	2.1 Amministrare la città guardando avanti, favorendo innovazione e partecipazione
	2.2 Tutelare il commercio di quartiere e favorire le relazioni sociali
	2.3 Tutelare la cultura e il patrimonio Unesco per la città di domani

Firenze non ha mai guardato al passato con nostalgia, ma ha sempre rivolto lo sguardo verso il futuro, affrontando le sfide con una combinazione di grandi aspirazioni e pragmatismo. La città, consapevole della sua storia e del suo patrimonio, è sempre stata attenta alle novità e alle trasformazioni globali, rimanendo un punto di riferimento universale anche grazie all’inserimento nella Lista del Patrimonio Mondiale UNESCO del suo Centro Storico e delle Ville e dei Giardini Medicei del suo territorio. Con un forte senso di identità e una visione internazionale, Firenze ha saputo innovare e trasformarsi e intende proseguire con il proprio impegno a livello internazionale ponendosi quale città operatrice di pace.

Nel tempo Firenze ha sempre operato bilanciando le strategie di sviluppo con la cura per i dettagli e la vivibilità dei suoi quartieri. Oggi, Firenze continua a puntare su un'urbanistica policentrica, che valorizza i rioni e i quartieri come chiavi per uno sviluppo inclusivo e partecipativo. Investendo nelle nuove tecnologie e nei servizi efficienti, la città cerca di migliorare la qualità della vita dei cittadini, promuovendo il commercio e l'artigianato, e rafforzando le comunità e le relazioni sociali.

In risposta alle lezioni apprese durante il periodo del Covid-19, Firenze si impegna ad ampliare i suoi spazi pubblici e rendere la sua comunità più coesa e dinamica, garantendo un futuro prospero e vivibile per tutti. La Città Metropolitana di Firenze emerge come uno dei poli più dinamici e competitivi tra le grandi aree urbane europee, con un PIL pro capite elevato e un tasso di occupazione significativo. Per affrontare le sfide e cogliere le opportunità di questo contesto, è fondamentale un approccio strategico su scala metropolitana che integri le esigenze di tutti i comuni dell'area: il Piano Strategico Metropolitan Firenze 2030 rappresenta la guida principale per questa integrazione, focalizzandosi su visioni chiave come l'accessibilità universale, intesa anche come inclusione e non discriminazione nell'accesso ai servizi digitali, le opportunità diffuse e il benessere territoriale. Tale piano si articola in tre principali linee d'azione: garantire l'accessibilità per una partecipazione inclusiva, sfruttare le risorse e le opportunità diffuse in tutta l'area, e promuovere un equilibrio ecosistemico valorizzando le aree rurali. Inoltre, sarà cruciale unire i piani operativi dei 41 comuni metropolitani per ottenere una pianificazione strutturale coerente e integrata. La creazione di una unità di missione, dotata di competenze elevate e capacità di coordinamento, sarà determinante per la realizzazione di progetti strategici e per attrarre risorse e investimenti, anche grazie a un approccio che miri a garantire uno sviluppo sostenibile e inclusivo, potenziando l'efficacia della governance metropolitana e la collaborazione con la Regione. La dimensione della prossimità è fondamentale per risolvere i problemi quotidiani e rafforzare le comunità, adottando un modello urbano policentrico dove ogni quartiere sia dotato dei servizi essenziali e promuova una cittadinanza attiva. I quartieri devono quindi trasformarsi in spazi aperti e multifunzionali, con una pianificazione che risponda alle reali necessità locali, così da migliorare l'accesso ai servizi, come quelli dei Punti Anagrafici Decentrati, e incentivare la partecipazione dei cittadini. Parallelamente, sarà essenziale creare e valorizzare spazi pubblici che favoriscano il coinvolgimento e la coesione sociale, gestiti da soggetti civici e aperti a varie forme di socialità, che serviranno come centri di aggregazione e autoorganizzazione, organizzando anche iniziative di partecipazione interculturale e intergenerazionale fondamentali per costruire una rete civica coesa e dinamica. Inoltre, la qualità dello spazio pubblico sarà migliorata attraverso la cura e la progettazione attenta degli spazi urbani che devono essere ben progettati e mantenuti, diventando luoghi vivibili e funzionali per la vita quotidiana, ben riconoscibili dalla comunità, con un linguaggio semplice, unitario e coerente con i caratteri della fiorentinità. Una città orientata verso le persone deve puntare a un coinvolgimento sempre più profondo dei cittadini nelle decisioni e nella gestione degli spazi pubblici e per raggiungere questo obiettivo, oltre a valorizzare lo sviluppo degli Open Data (ambito in cui il Comune di Firenze si distingue già come realtà virtuosa), aumentando ulteriormente la qualità dei dati aperti messi a disposizione di cittadini e imprese, saranno introdotti nuovi strumenti di partecipazione che permetteranno alle persone di decidere su interventi sullo spazio pubblico.

Inoltre, si rafforzerà il ruolo del terzo settore come partner strategico nella co-creazione di soluzioni per la comunità, supportando la rigenerazione e la valorizzazione degli spazi pubblici. I quartieri assumeranno un ruolo cruciale nella costruzione del distretto fiorentino di economia civile, volto a promuovere uno sviluppo sostenibile e inclusivo attraverso la collaborazione tra diversi attori locali e che lavorerà per creare un ecosistema che favorisce l'innovazione civica, sociale ed economica, mettendo al centro il benessere delle persone e la qualità della vita piuttosto che la massimizzazione del profitto. A livello comunale, saranno aperti nuovi spazi per la partecipazione cittadina, inclusa la creazione di assemblee dei cittadini e tavoli di co-progettazione che coinvolgeranno diversi attori sociali ed economici per garantire che le scelte siano condivise e informate, permettendo ai cittadini di contribuire attivamente alla governance e alla pianificazione urbana. Inoltre, sarà introdotto il patto per l'amministrazione condivisa, ispirato a modelli di successo, per migliorare la regolamentazione e il coinvolgimento dei cittadini nelle decisioni amministrative, promuovendo il recupero e l'utilizzo di spazi pubblici destinati a fini civici, grazie a pratiche di rigenerazione urbana. La Fondazione per l'Innovazione Civica guiderà questi processi, collaborando con istituzioni e realtà locali per supportare trasformazioni partecipative e innovazioni nel governo della città mentre si esplorerà anche lo strumento delle Fondazioni di Comunità, in un'ottica di mutualismo pubblico privato a impatto. L'evoluzione rapida delle tecnologie digitali offre alle Pubbliche Amministrazioni opportunità straordinarie per migliorare i servizi comunali e proteggere la privacy dei cittadini. È fondamentale che l'amministrazione sviluppi una visione chiara su come integrare il digitale nei suoi processi e gestisca con attenzione questa transizione, tenendo comunque conto che le tecnologie digitali sono già una parte essenziale del funzionamento degli uffici e della fornitura dei servizi. Al fine, inoltre di garantire un miglioramento continuo dei servizi erogati ai cittadini si ritiene importante ampliare il numero degli uffici coinvolti nel percorso per la certificazione di qualità (ad esempio Servizi Tecnici, Mobilità e Ambiente).

Guardando al futuro, è cruciale che l'innovazione digitale continui a essere un punto focale sia per migliorare i servizi offerti a cittadini e imprese, per continuare a realizzare il complesso delle attività volte alla prevenzione della corruzione e della trasparenza e per semplificare ed ottimizzare il lavoro degli uffici, anche utilizzando le nuove possibilità offerte dall'intelligenza artificiale, ad esempio per la gestione dei dati o l'analisi documentale per la gestione dei dati, l'analisi delle richieste online e la preparazione dei documenti correlati.

L'intelligenza artificiale può inoltre aiutare ad utilizzare i dati per migliorare la pianificazione e la gestione della città, simulando diverse situazioni e ottimizzando i servizi pubblici mentre nuovi strumenti interattivi possono coinvolgere i cittadini nelle decisioni, rendendo la partecipazione più immediata e informata. La realizzazione di obiettivi d'Innovazione non può prescindere dall'adozione di una strategia di sviluppo delle tecnologie digitali coerente con il processo di

trasformazione digitale in atto nel paese e che, nell'attuale contesto storico, viene anche supportato dalla forza propulsiva dei finanziamenti PNRR e PN Metro Plus 2021-2027. Nasce così la necessità di adottare un modello strategico per lo sviluppo delle tecnologie digitali utilizzate dall'amministrazione a supporto dell'innovazione digitale di Firenze. L'idea è quella di organizzare le tecnologie digitali adottate dall'amministrazione secondo un modello di funzionamento che si basa su tre pilastri: il rapporto con la cittadinanza (cittadini, imprese, city users), l'operatività della macchina comunale e, infine, il rapporto con le altre pubbliche amministrazioni, il tutto racchiuso da una doppia cornice che abbia il compito di curare trasversalmente gli aspetti di sicurezza delle procedure e delle informazioni ed il governo del processo di trasformazione digitale, anche attraverso l'operato dell'ufficio dell'Responsabile della Transizione Digitale (RTD) del Comune di Firenze. Ci immaginiamo nuovi servizi digitali migliorati sotto il profilo della qualità nel rispondere ai bisogni della cittadinanza e nel soddisfarne le esigenze in maniera sempre più adeguata, anche grazie all'impiego di tecnologie come l'intelligenza artificiale generativa. Pensiamo di elevare il grado di efficienza ed efficacia della macchina organizzativa comunale con l'adozione di tecniche e strumenti di automazione finalizzati a snellire i processi interni, migliorandone la resa e rendendo l'amministrazione più reattiva. Migliori servizi alla cittadinanza possono essere confezionati anche con una più efficiente comunicazione digitale con le altre pubbliche amministrazioni, soprattutto per i procedimenti che non si esauriscono nell'ambito del perimetro comunale ma che prevedono l'interazione interistituzionale, come il SUAP, e che oggi si basano sull'utilizzo delle piattaforme abilitanti nazionali come SPID, PagoPA, SEND, PDND, ANPR, ANSC ed altre ancora, per garantire l'attuazione della cittadinanza digitale. Il sistema, nel suo complesso, produrrà dati in sempre maggiore quantità e migliore qualità, dati che potranno essere utilizzati per essere processati con tecniche di analisi, anche predittive, finalizzate alla prevenzione di fenomeni nel territorio di riferimento, diventando uno strumento prezioso a supporto di politiche di prevenzione, oltre che di ordinaria gestione. L'intelligenza artificiale, quindi, può aiutare a trasformare i dati in informazioni sintetiche e puntuali a supporto delle decisioni, anche attraverso la simulazione di scenari complessi, per una migliore pianificazione e gestione della città, per ottimizzare i servizi pubblici, per sviluppare nuovi strumenti di contatto e interazione con i cittadini. Per consentire di gestire la crescente complessità digitale garantendo, al contempo, la sicurezza e la tutela dei dati personali di chi ne fruisce, l'Amministrazione metterà in campo azioni mirate di rafforzamento della postura della cybersicurezza e di evoluzione e potenziamento delle infrastrutture digitali; azioni in linea con la necessità di rispondere alle sempre più diffuse minacce cyber e alle sfide poste, in tema di sicurezza informatica, dalle recenti normative italiane ed europee, come la L. 90 del 2024 e la Direttiva UE 2022/2555. Tutto ciò al fine di garantire un ecosistema digitale resiliente e volto al



conseguimento della piena tutela della privacy dei cittadini e della garanzia di continuità dei servizi digitali.

La rivoluzione digitale può divenire leva di sviluppo inclusivo solo se accompagnata da attività di comunicazione, formazione e sviluppo delle competenze digitali. Per questo, promuoveremo ulteriormente, anche attraverso il progetto Firenze Digitale ([www.firenzedigitale.it](http://www.firenzedigitale.it)), l'educazione digitale fra la cittadinanza attraverso progetti differenziati per fasce d'età e garantiremo un accesso multicanale ai servizi digitali negli spazi pubblici della città, in particolare per il pubblico anziano. Proseguiranno le esperienze di attivazione di infopoint digitali, con la partecipazione anche di tirocinanti universitari e volontari, per dare informazioni e assistenza ai cittadini.

Inoltre, sarà un nostro obiettivo quello di tradurre le opportunità offerte da questa trasformazione in occasioni di crescita per il tessuto economico cittadino, con eventi e politiche dedicate. L'economia di prossimità gioca un ruolo cruciale nel mantenere la vivibilità dei quartieri e dei rioni, arricchendo le strade e le piazze con negozi e botteghe che promuovono relazioni sociali e tradizioni locali. Questo modello di commercio non solo costituisce un elemento distintivo della nostra città, ma rappresenta anche un servizio pubblico fondamentale che va sostenuto e sviluppato attraverso interventi urbanistici, normativi ed economici. La nostra città si impegna a tutelare e valorizzare il commercio di vicinato estendendo e rafforzando le attuali protezioni alle aree a forte vocazione commerciale. Vogliamo preservare le attività storiche e artigianali, proteggendole dall'aumento degli affitti e dalla concorrenza eccessiva, che potrebbero minacciare la loro esistenza. Per fare ciò, adotteremo misure che limiteranno le nuove aperture e i trasferimenti di attività alimentari nelle aree storiche della città. Inoltre, ci proponiamo di creare un ambiente favorevole per le botteghe di vicinato attraverso l'istituzione di una "scuola di bottega" che le aiuti a rispondere alle sfide del commercio moderno e del digitale. Questo programma sarà sostenuto da un bando per progetti di riqualificazione e miglioramento degli spazi pubblici e privati, con l'obiettivo di rafforzare i legami tra i negozi e le comunità locali. Per aumentare la vivacità dei quartieri, favoriremo la collaborazione tra le imprese locali e promuoveremo le attività dei centri commerciali naturali. Supporteremo queste iniziative attraverso incentivi economici, semplificazione delle procedure per eventi e un fondo comunale dedicato. In parallelo, lavoreremo per migliorare i mercati rionali, dotandoli di un'identità visiva distintiva e apportando miglioramenti strutturali e organizzativi. Promuoveremo anche l'artigianato artistico attraverso la creazione di spazi dedicati, che offriranno visibilità alle botteghe e le collegheranno al turismo esperienziale. Inoltre, avvieremo progetti per coinvolgere i giovani nell'artigianato e adotteremo misure per proteggere le botteghe storiche. Infine, il nostro impegno include il supporto a fiere e manifestazioni di artigianato di qualità e la promozione dell'artigianato come parte integrante del turismo, per offrire ai visitatori un'esperienza autentica e ricca della nostra tradizione artigianale. La cultura rappresenta un elemento

fondamentale non solo per lo sviluppo e la crescita personale, ma anche per il progresso sociale di una comunità da realizzare attraverso il recupero e la valorizzazione sia della memoria della storia della città sia della legalità, temi caratterizzanti l'identità di Firenze, in un'ottica di attualizzazione di tali contenuti rispetto al presente contesto sociale e culturale.

Potenziare questo ruolo è cruciale per il progresso della città, che deve puntare sulle industrie creative e sulla creazione di nuovi posti di lavoro, nonché sul rafforzamento dei valori democratici e sull'inclusione sociale, specialmente nelle periferie, configurandosi anche come investimento sulla sicurezza urbana, attraverso un presidio culturale che anima e arricchisce gli spazi pubblici durante tutto l'anno. Per raggiungere questi obiettivi, è essenziale valorizzare la ricca rete di istituzioni e operatori culturali della città. Firenze, con i suoi grandi istituti come il Teatro del Maggio Musicale, la Pergola, e Palazzo Strozzi, nonché con i suoi musei civici rappresenta un centro vibrante di attività culturale, di cui deve essere garantita la continuità funzionale con azioni manutentive programmate nel tempo quali, ad esempio, l'implementazione del progetto Firenze Forma Continua per la valorizzazione del Forte di Belvedere, della Fortezza da Basso e del circuito murario, nonché del sistema Bardini.

Accanto a queste grandi realtà, esiste una fitta rete di associazioni e operatori di tutte le dimensioni che contribuiscono alla vivacità culturale della città attraverso stagioni teatrali, festival e altre iniziative. È cruciale aprire il campo culturale ai nuovi soggetti e ai giovani artisti, introducendo innovazioni nei processi e semplificando l'accesso ai finanziamenti pubblici mediante risorse e tempi certi per i soggetti meno strutturati e la semplificazione delle procedure burocratiche. La valorizzazione della cultura deve estendersi anche a contesti urbani non convenzionali e ad aree che presentano criticità e degrado, con l'obiettivo di favorire la rivitalizzazione e la rigenerazione urbana e lo sviluppo di reti per un uso efficiente delle risorse. Un giusto equilibrio tra attenzione alla produzione culturale e alla qualità dei luoghi in cui essa avviene è fondamentale per garantire un'azione culturale efficace e incisiva. I musei civici e i luoghi della cultura, con la valorizzazione del patrimonio storico artistico, giocano un ruolo centrale in questo contesto, essendo servizi pubblici che offrono spazi di apprendimento e benessere per tutti. Investire nella democratizzazione della cultura attraverso l'accesso gratuito nei musei civici per determinate categorie, come i disoccupati, i residenti con permesso di soggiorno, gli studenti e le persone con fragilità economiche, è essenziale per favorire una partecipazione più ampia e inclusiva. Inoltre, si prevede un impegno a mantenere gli investimenti nelle infrastrutture culturali, utilizzando meccanismi di mecenatismo come l'art bonus, per sostenere teatri, biblioteche, archivi, musei e monumenti sia in città che nell'area metropolitana mentre un'attenzione particolare sarà rivolta ai teatri e agli spazi per la musica, con l'obiettivo di evitare chiusure dolorose e garantire una continuità nella produzione culturale. La distribuzione dei contributi pubblici, i cui i criteri di assegnazione

andranno rivisitati, dovrà essere basata su criteri di meritocrazia e qualità, favorendo l'occupazione stabile e limitando l'uso del personale precario. L'innovazione è un tema centrale anche nella gestione dei finanziamenti culturali, che dovranno essere garantiti con maggiore certezza e stabilità per favorire la crescita del settore, anche grazie a un tavolo di confronto tra le istituzioni culturali con l'Amministrazione che potrà facilitare una gestione condivisa dei progetti e delle risorse. Un'attenzione particolare sarà dedicata alla cultura giovanile, attraverso il potenziamento degli spazi e dei progetti dedicati ai giovani artisti e alle nuove forme di espressione culturale mentre progetti partecipativi e la collaborazione con le comunità locali saranno essenziali per il recupero e la valorizzazione degli spazi culturali abbandonati. Infine, si prevede un'azione concertata per promuovere l'arte contemporanea e la cultura visiva attraverso la creazione di un parco metropolitano dell'arte urbana, puntando a coinvolgere i cittadini nella trasformazione e valorizzazione degli spazi pubblici attraverso interventi artistici, con l'obiettivo di rafforzare la connessione tra il centro della città e le periferie e promuovendo così una maggiore coesione territoriale. In sintesi, la cultura deve essere al centro della vita cittadina, con un'attenzione particolare alla partecipazione, alla qualità e all'innovazione ed è solo attraverso un impegno condiviso e una visione integrata che sarà possibile garantire un futuro culturale prospero e inclusivo per Firenze e la sua area metropolitana.

\*\*\*

Nell'ambito di questo indirizzo, alcuni progetti per l'attuazione delle politiche sopra descritte richiedono la collaborazione dell'Amministrazione con la Città Metropolitana, altri enti e istituzioni pubbliche e/o private, così come con il terzo settore.

Per quanto concerne la *dimensione metropolitana*, l'Amministrazione si impegna ad allineare gli strumenti di governo del territorio, implementando le azioni previste dal Piano Strategico Metropolitano 2030 e promuovendo investimenti per la grande Firenze. A supportare questi progetti strategici, anche la promozione di una nuova unità di missione, la Delivery Unit, con il compito di garantire la realizzazione delle iniziative più rilevanti.

Nell'ambito della Grande Firenze l'Amministrazione intende avviare un percorso di analisi e valutazione condiviso, coinvolgendo i Comuni in modo progressivo, a partire dai contermini, individuando i servizi al cittadino da mettere a comune.

Per quanto riguarda la *partecipazione civica*, si lavorerà alla Fondazione per l'Innovazione Civica, in collaborazione con le realtà del territorio, quali Fondazioni, Università e Centri di Ricerca, per accompagnare le trasformazioni della città. Sarà inoltre sperimentato il modello delle Fondazioni di Comunità, con l'obiettivo di favorire il mutualismo pubblico-privato e generare un impatto positivo sul territorio.

Nel settore del *commercio*, oltre a promuovere misure di tutela e valorizzazione per alcune tipologie di esercizi di vicinato e botteghe artigiane, sia all'interno che all'esterno dell'Area Unesco, si lavorerà per valorizzare l'intera area metropolitana, che comprende 41 Comuni, attraverso una stretta collaborazione con i quattro Ambiti Turistici.

Per l'*artigianato* e il *turismo*, l'Amministrazione favorirà lo sviluppo del turismo esperienziale, grazie alla sinergia tra la Fondazione Destination Florence Convention & Visitors Bureau e Artex.

In ambito *culturale*, si avvierà una collaborazione con la Regione per sviluppare progetti legati al cinema e organizzare la programmazione dei festival presso la Casa del Cinema al Teatro della Compagnia. Verrà rinnovata l'offerta culturale delle grandi istituzioni dello spettacolo, e sarà strutturato un dialogo permanente con le fondazioni e le Università, italiane e straniere, presenti in città. L'innovazione sarà centrale anche nei processi di valorizzazione e promozione del patrimonio culturale cittadino, con l'obiettivo di favorire la coprogettazione tra istituzioni culturali e soggetti locali, oltre all'intercettazione di finanziamenti provenienti da bandi europei, ministeriali e fondazioni. Continuerà ad essere sviluppata la Firenze Card, che rappresenta uno degli strumenti tesi alla valorizzazione e promozione del patrimonio culturale cittadino e metropolitano.

Inoltre, un programma di rinnovamento dell'opera, affidato al Teatro del Maggio, in coproduzione con Comune, Regione e partner privati, si muoverà nel segno del contemporaneo, della transdisciplinarietà e della sperimentazione, richiamando le istanze che hanno dato origine all'opera lirica a Firenze. Tra le nuove iniziative, si prevede anche la creazione di un parco metropolitano dell'arte urbana, oltre all'individuazione di un direttore artistico, incaricato di coordinare la realizzazione delle varie manifestazioni culturali.

## INDIRIZZO STRATEGICO 3

### Firenze Sicura

*[MISSIONE 3 – MISSIONE 10 – MISSIONE 11]*

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
<b>3</b> <b>Firenze Sicura</b>	3.1 Rendere la città più sicura
	3.2 Riqualificare strade e piazze per renderle più sicure

La sicurezza è un valore fondamentale, strettamente connesso alla qualità della vita e alla serenità delle persone, soprattutto dei più vulnerabili. Negli ultimi tempi, questo tema è diventato sempre più centrale, alimentato da nuove sfide sociali come il disagio giovanile, l'uso crescente di sostanze stupefacenti e la mancanza di politiche nazionali efficaci per l'inclusione dei migranti. Questi fenomeni hanno contribuito a creare un senso diffuso di insicurezza, che colpisce in particolare le fasce più fragili della popolazione. Abbiamo denunciato ripetutamente l'assenza di un'azione coordinata a livello governativo, necessaria per garantire la sicurezza in tutti i quartieri della città. Crediamo che la sicurezza sia un diritto inalienabile, da tutelare in ogni spazio pubblico, senza eccezioni. Non esistono soluzioni semplici a un problema così complesso, ma è necessario un impegno costante e articolato, che includa maggiori controlli, un migliore coordinamento tra le forze dell'ordine e una maggiore vivacità sociale nei quartieri. L'amministrazione comunale lavorerà sollecitando presso le sedi opportune misure volte a rafforzare la presenza delle forze dell'ordine sul territorio, migliorare l'illuminazione pubblica e collaborare con vari enti per rendere la città più sicura e accogliente. Inoltre, abbiamo promosso iniziative culturali e sociali per rivitalizzare le aree più complesse della città, investendo in progetti che mirano a contrastare la marginalità e sostenere i giovani. Questi sforzi devono essere ulteriormente intensificati, con il coinvolgimento di tutte le istituzioni competenti. Per migliorare la sicurezza della città, continueremo a lavorare su due fronti: da un lato, incrementando la vitalità delle diverse zone urbane attraverso eventi e iniziative che

rendano i quartieri più vissuti anche nelle ore serali; dall'altro, potenziando le funzioni di controllo e rafforzando la collaborazione con le forze di polizia. Una città che vive intensamente è una città più sicura, soprattutto nelle ore notturne, poiché la presenza delle persone nei luoghi pubblici è un deterrente naturale contro i fenomeni di criminalità. Per questo, è fondamentale ripensare la vita notturna, promuovendo una nuova cultura urbana che favorisca la socialità, l'arte e il divertimento, in armonia con il diritto dei cittadini al riposo e con l'esigenza di rivitalizzare le aree più vulnerabili. L'obiettivo è costruire un equilibrio virtuoso tra i diritti dei residenti e le aspirazioni di chi anima la notte, senza contrapporre generazioni o interessi diversi, dato che la notte è uno spazio che appartiene non solo a chi cerca svago, ma anche a coloro che vi lavorano e contribuiscono alla vitalità economica della città. Riorganizzare la vita notturna significa, dunque, non solo offrire maggiori opportunità culturali e di intrattenimento, ma anche sostenere chi lavora durante queste ore e potenziare l'economia cittadina. Per guidare questa trasformazione, sarà necessaria una figura dedicata che operi come punto di riferimento per tutte le questioni legate alla notte, garantendo un dialogo costante tra l'amministrazione e i diversi attori coinvolti, al fine di assicurare un bilanciamento tra sicurezza, servizi, qualità della vita e sviluppo economico. Di fronte alla persistente carenza di risposte da parte del Governo riguardo all'aumento delle forze di polizia, che non riflette l'effettiva popolazione, inclusi turisti e frequentatori giornalieri, ci impegniamo a continuare con determinazione la nostra battaglia per garantire la sicurezza dei cittadini. La nostra città, con una popolazione complessiva che supera di gran lunga quella dei soli residenti, richiede una risposta adeguata e tempestiva per garantire il benessere e la tranquillità di tutti. Nel frattempo, intensificheremo i nostri sforzi per rafforzare la Polizia Municipale, incrementando il numero degli agenti e garantendo una presenza costante e visibile nei quartieri, con particolare attenzione alla raccolta di segnalazioni e alla prevenzione dei fenomeni di degrado urbano e al potenziamento del reparto antidegrado, fornendo agli agenti le risorse e la formazione necessarie per svolgere efficacemente il loro lavoro. Sarà implementata anche una strategia tecnologica avanzata, l'adozione di sistemi di video-analisi per un monitoraggio in tempo reale delle situazioni a rischio, oltre a riorganizzare l'arredo urbano per eliminare le aree nascoste che potrebbero favorire comportamenti illeciti. Infine, promuoveremo la creazione di comitati di vicinato e rafforzeremo il dialogo istituzionale con incontri regolari nelle aree critiche, e potenzieremo i servizi educativi per i giovani supportando iniziative che migliorano la sicurezza e la vivibilità della città e assicurando una risposta integrata e proattiva alle esigenze dei cittadini. Il nostro obiettivo è rendere il Parco delle Cascine un luogo sempre più vivace e sicuro, attraverso una gestione strategica e mirata. Per raggiungere questo traguardo, è fondamentale un impegno costante e ben coordinato che valorizzi appieno il potenziale del Parco, rispondendo efficacemente alle esigenze della comunità. Negli anni, sono stati realizzati interventi significativi, ma restano sfide cruciali come il miglioramento della

sicurezza, l'ottimizzazione della mobilità e la valorizzazione delle strutture esistenti ed è quindi essenziale proseguire con una visione unitaria e integrata, capace di gestire e potenziare ogni aspetto del Parco a partire dalla manutenzione dei suoi apparati arborei e monumentali. Questo approccio garantirà non solo una manutenzione adeguata ma anche una promozione dinamica delle attività culturali e sociali, puntando così a trasformare il Parco delle Cascine in un centro vitale e accogliente per la comunità, aumentando la sua fruizione quotidiana e consolidando il suo ruolo di punto di riferimento per la città e per i visitatori. Nel nostro impegno verso la preservazione e il miglioramento della rete viaria cittadina, continueremo a garantire una manutenzione continua e di alta qualità delle strade e dei marciapiedi, concentrandoci sulla riqualificazione delle strade del centro storico e delle piazze, per elevare gli standard di accessibilità e vivibilità degli spazi pubblici. Rivedremo il concetto di spazio stradale per trasformarlo in un ambiente urbano sicuro e accogliente, con particolare attenzione alla protezione di pedoni e ciclisti. La nostra strategia include la riduzione della velocità e l'introduzione di percorsi scolastici sicuri, mirati a minimizzare gli incidenti e a migliorare la sicurezza complessiva. Implementeremo una serie di interventi mirati per ridurre l'incidentalità stradale, con un focus su soluzioni infrastrutturali che migliorino la sicurezza e l'efficienza del traffico, potenziando la segnaletica, l'illuminazione e le barriere di protezione, e lavoreremo per ottimizzare la gestione del traffico e l'accessibilità.

Per quanto concerne il soccorso alla popolazione, di fronte alle sfide climatiche sempre maggiori, proseguiremo nell'attività di aggiornamento del Piano comunale di Protezione Civile e intensificheremo le campagne di coinvolgimento dei cittadini riguardanti la diffusione del Piano e la conoscenza delle buone pratiche di prevenzione e mitigazione dei rischi.

\*\*\*

Nell'ambito di questo indirizzo, alcuni progetti per l'attuazione delle politiche sopra descritte richiedono la collaborazione dell'Amministrazione con la Città Metropolitana, altri enti e istituzioni pubbliche e/o private, così come con il terzo settore.

In tema di *sicurezza urbana*, si prevede l'organizzazione degli Stati Generali della Vita Notturna, coinvolgendo operatori culturali, economici, comitati di cittadini, associazioni, rappresentanti delle forze dell'ordine e dei quartieri, al fine di sviluppare un nuovo piano per la gestione della vita notturna, con soluzioni condivise. Si propone, inoltre, l'introduzione di presidi fissi interforze nelle aree più problematiche della città, accompagnati da presidi ad alto impatto visivo per rafforzare il senso di sicurezza.

Per quanto riguarda il *parco delle Cascine*, la creazione di un nuovo ente, la Fondazione Cascine Bene Comune, avrà il compito di gestire e valorizzare in modo unitario il parco, rendendolo un bene comune accessibile e fruibile per tutti.

In ambito di *sicurezza stradale*, si avvierà una collaborazione con le associazioni dei familiari delle vittime di incidenti stradali, con l'obiettivo di impostare politiche mirate al miglioramento della sicurezza stradale e l'attuazione di progetti di partnership pubblico-privato.

In ambito di *protezione civile* si avvierà il progetto di graduale unificazione delle Sale Operative del Comune e della Città Metropolitana di Firenze per attuare una migliore sinergia tra i due enti nelle attività di prevenzione e soccorso alla popolazione.



## INDIRIZZO STRATEGICO 4

### Firenze Sostenibile

*[MISSIONE 1 – MISSIONE 9 – MISSIONE 10 – MISSIONE 13]*

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
<b>4</b> <b>Firenze Sostenibile</b>	4.1 Completare il sistema di trasporto tramviario e ferroviario
	4.2 Rafforzare la mobilità sostenibile
	4.3 Rendere Firenze una città ancora più green
	4.4 Un nuovo modello di gestione dei servizi pubblici locali: la multiutility

La trasformazione delle città rappresenta una sfida cruciale nella lotta ai cambiamenti climatici, un tema di crescente importanza a livello globale. Firenze ha assunto un ruolo di primo piano in questo processo, essendo stata selezionata come una delle nove città italiane della mission dell'UE "100 città climaticamente neutre e intelligenti entro il 2030" ed avendo ottenuto, prima assieme a Parma, la label di riconoscimento del piano d'azione presentato che prevede il raggiungimento dell'obiettivo delle emissioni zero con vent'anni d'anticipo, divenendo così uno dei 100 poli di sperimentazione e innovazione che servano di riferimento per tutte le altre. Questo obiettivo ambizioso impone alla città di accelerare il proprio modello di sviluppo, intervenendo in maniera integrata su settori chiave come i trasporti, l'energia, la logistica e la gestione dei rifiuti. La

necessità di agire simultaneamente sui fronti della mitigazione e dell'adattamento ai cambiamenti climatici richiede una revisione della struttura urbana, degli stili di vita dei cittadini e dei processi produttivi e di consumo. Firenze si impegna quindi a ridurre l'impatto ambientale, promuovendo soluzioni innovative che spaziano dal potenziamento del trasporto pubblico locale alla creazione di spazi urbani verdi, perseguendo l'obiettivo di rendere il tessuto urbano più resiliente nei confronti degli eventi estremi causati dal cambiamento climatico globale e passando per l'implementazione di tecnologie per la mobilità condivisa e sostenibile, anche grazie a strumenti di business intelligence e dashboard per monitorare in tempo reale i flussi e le criticità. Tuttavia, il successo di questa transizione non può prescindere dalla partecipazione attiva e consapevole della cittadinanza. Per questo motivo, a Firenze è in corso il percorso partecipativo "Firenze per il Clima", che mira a coinvolgere i cittadini, le istituzioni, le associazioni, il mondo economico e accademico in un processo di condivisione e coprogettazione delle politiche urbane, utilizzando un approccio collaborativo essenziale per garantire che la città non solo raggiunga gli obiettivi di neutralità climatica, ma lo faccia in modo equo e inclusivo, proteggendo in particolare le fasce più vulnerabili della popolazione dai rischi associati ai cambiamenti climatici per una transizione giusta. A tal fine potranno essere individuati strumenti quali ad esempio il "Move In" per accompagnare da un punto di vista della sostenibilità sociale i provvedimenti come lo scudo verde, necessari alla transizione ecologica. Per promuovere una Firenze moderna e connessa, è essenziale completare e migliorare le infrastrutture programmate o in corso di realizzazione. Questo obiettivo, fondamentale per integrare la città a livello internazionale, nazionale e metropolitano, richiede un approccio deciso e coordinato, superando le distanze e le differenze tuttora esistenti tra le zone. Nel contesto metropolitano la realizzazione del Piano Urbano per la Mobilità Sostenibile è il frutto di un lavoro in corso da anni, che ha bisogno di essere portato a termine per dispiegare tutti gli effetti positivi di un sistema di mobilità integrato, in grado di essere l'architettura di un nuovo modo di vivere il nostro territorio metropolitano, avvicinando le città e i quartieri. Grazie alle tramvie e al passante ferroviario dell'Alta Velocità che libererà i binari per i treni regionali, si realizzerà finalmente, infatti, un servizio di trasporto metropolitano su rotaia puntuale, efficiente e moderno. Con questo obiettivo, stimoleremo la programmazione dei nuovi investimenti sul nodo ferroviario fiorentino indicati nel PUMS, necessari all'attivazione di un servizio ferroviario suburbano e al miglioramento della intermodalità. Il completamento delle linee tramviarie, in particolare la realizzazione della Linea T3 verso Bagno a Ripoli e Rovezzano, e della Linea T4 verso Campi Bisenzio, è strategico per creare un'efficace rete di mobilità metropolitana. Queste nuove linee non solo miglioreranno l'accessibilità, ma contribuiranno anche a una significativa riduzione del traffico privato, con benefici per l'ambiente e la vivibilità urbana. Inoltre, il prolungamento della Linea T2 verso Sesto Fiorentino rafforzerà i collegamenti intermodali, facilitando l'accesso all'aeroporto Vespucci e

potenziando le connessioni regionali. L'adozione di veicoli tramviari innovativi, capaci di operare su tratti non elettrificati grazie a batterie, consentirà di preservare l'integrità visiva della città storica, riducendo al contempo i costi operativi e migliorando la sostenibilità del sistema. Il retrofitting dei tram esistenti con queste nuove tecnologie garantirà una maggiore flessibilità e coerenza operativa, con ulteriori vantaggi in termini di efficienza e impatto ambientale. Infine, i parcheggi scambiatori lungo le reti tramviarie e ferroviarie diventeranno veri e propri hub multimodali, integrando vari servizi di mobilità per offrire ai cittadini la massima flessibilità e accessibilità. Per favorire la mobilità intermodale, migliorando l'accessibilità alle nuove linee tramviarie e ai nodi di interscambio e per risolvere criticità locali della viabilità, dovranno essere realizzate le infrastrutture stradali indicate nel PUMS, con l'obiettivo di creare un sistema tangenziale fra gli Hub intermodali in grado di limitare la quantità di veicoli diretti verso le zone più centrali della città. Questo permetterà di decongestionare i principali assi di penetrazione radiale, realizzando condizioni più favorevoli per l'incremento dei percorsi riservati per il trasporto pubblico su ferro e su gomma e per le biciclette. Attraverso piattaforme digitali di MaaS (Mobility as a Service), gli utenti potranno pianificare e acquistare tutti i servizi di mobilità necessari con un solo click, semplificando gli spostamenti e promuovendo un modello di mobilità urbana più sostenibile ed efficiente. L'iniziativa del Bonus TPL Firenze, insieme agli abbonamenti agevolati per gli studenti universitari, sottolinea un forte impegno verso la promozione della mobilità sostenibile, incentivando l'uso del trasporto pubblico e avviando un cambiamento duraturo nelle abitudini di spostamento. Per consolidare e ampliare questi risultati, è fondamentale proseguire con agevolazioni che premiano gli utenti più assidui e incentivano comportamenti virtuosi, garantendo al contempo accessibilità e inclusione. Sul fronte del sistema di trasporto pubblico a scala metropolitana (treno, tram, bus urbani ed extraurbani) sarà necessario introdurre soluzioni di integrazione tariffaria in grado di favorire la multimodalità. Nel contesto della mobilità urbana, è essenziale sviluppare un servizio di trasporto pubblico, anche notturno, più efficiente e più capillare, integrato da infrastrutture moderne come nuove pensiline sicure e un parco mezzi elettrico, per migliorare l'esperienza dei passeggeri e ridurre l'impatto ambientale. L'intermodalità, supportata dall'introduzione di strumenti di infomobilità e MaaS personalizzabili sulle esigenze degli utenti, con la creazione di una Mobility Card personale, contribuirà a costruire un sistema di trasporto pubblico più integrato e flessibile, in grado di incentivare i comportamenti virtuosi anche con meccanismi di nudging e rewarding, rispondendo alle diverse esigenze di mobilità e favorendo un futuro urbano sostenibile. Proseguiremo quindi nello sviluppo di una piattaforma comunale di Infomobilità e MaaS, quale strumento univoco per la gestione della community degli utenti del sistema della mobilità urbana, in grado di fornire tutte le informazioni sulla mobilità multimodale in tempo reale, di garantire l'acquisto dei servizi di trasporto, di incentivare gli utenti verso scelte di trasporto sostenibili. Per

migliorare la qualità dell'aria e ridurre il traffico a Firenze, proponiamo di limitare il transito dei mezzi pesanti lungo i viali di circonvallazione. I bus turistici dovranno fermarsi prevalentemente ai punti di accesso a nord e sud della città, evitando di attraversarla, mentre i mezzi per la raccolta rifiuti e i veicoli commerciali pesanti saranno soggetti a restrizioni negli orari di punta, favorendo così una circolazione più fluida e sostenibile. Utilizzeremo la Smart City Control Room, potenziandone ulteriormente le dotazioni tecnologiche, per migliorare le performances del sistema della mobilità urbana, gestendo al meglio le interferenze fra tutte le attività che interessano la viabilità pubblica. Utilizzeremo al meglio le zone a traffico limitato (Bus turistici, Centro storico, Scudo Verde) per ridurre l'afflusso di veicoli e limitare le emissioni inquinanti, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita e la fruibilità degli spazi pubblici soprattutto nelle zone sottoposte a maggiore pressione. Proseguiremo nelle azioni necessarie a garantire il miglioramento della qualità dell'aria nei centri urbani, sia con le limitazioni all'uso dei veicoli inquinanti che con gli incentivi per il rinnovamento del parco veicolare. Affrontare il problema della scarsità di parcheggi è essenziale per ridurre il disordine urbano e l'inquinamento. Intendiamo realizzare nuovi parcheggi scambiatori e di relazione, migliorando la gestione degli spazi esistenti attraverso accordi con proprietari pubblici e privati. Tariffe dinamiche e parcheggi riservati ai residenti contribuiranno a ottimizzare l'uso delle aree di sosta, incentivando l'uso del trasporto pubblico. Per incentivare una mobilità più sostenibile, promuoveremo incentivi per la rottamazione e per l'acquisto di veicoli a basso impatto ambientale, contributi per l'utilizzo del trasporto pubblico e dei veicoli in sharing, potenzieremo il car sharing aumentando la disponibilità di veicoli elettrici in punti strategici della città. Daremo nuovo impulso allo sviluppo della rete di ricarica dei veicoli elettrici, con particolare attenzione alla tipologia fast recharge, che meglio si concilia con veicoli di nuova generazione e con i tempi della città moderna. Infine, riorganizzeremo il sistema della sosta di superficie con l'obiettivo di ridurre l'afflusso dei veicoli agevolando la mobilità dei residenti, implementeremo un sistema di smart parking per facilitare la ricerca di parcheggio, riducendo i tempi di sosta e le emissioni inquinanti. Completeremo inoltre la rete di piste ciclabili, miglioreremo le infrastrutture e i servizi per la sosta delle biciclette, consolideremo la sharing mobility e promuoveremo l'intermodalità tra bici e trasporto pubblico e veicoli in sharing, rendendo Firenze una città più accessibile e vivibile, con un forte impegno verso la sostenibilità ambientale. La cosiddetta logistica urbana, ossia la gestione degli accessi nelle aree cittadine di maggior pregio per i servizi di distribuzione e ritiro delle merci, impatta in modo rilevante su numerosi aspetti della vita cittadina, quali il congestionamento, i tempi di attesa, le emissioni, la conservazione delle pavimentazioni stradali, il decoro urbano. Interverremo con un sistema di regole semplice e condiviso, in una logica di premialità dell'efficienza ambientale e trasportistica, per ridurre gli impatti della logistica urbana, privilegiando l'uso di veicoli elettrici di piccole dimensioni e cargo bike, grazie ad una rete di

infrastrutture di smistamento e di carico/scarico opportunamente dispiegate nelle zone da servire e dotate di sistemi tecnologici di gestione e controllo.

La transizione ecologica richiede un focus strategico sull'energia, cruciale per abbattere le emissioni e migliorare l'efficienza, ma anche per ridurre i costi delle bollette e combattere la povertà energetica. L'amministrazione ha già avviato iniziative significative, come la semplificazione delle normative sul fotovoltaico e la creazione di comunità energetiche. È ora fondamentale sviluppare un piano energetico ambizioso, supportato da un tavolo tecnico che integri esperti, associazioni e imprese, per delineare un nuovo paradigma sulla climatizzazione e l'efficienza energetica della città. È essenziale affrontare le sfide legate ai vincoli paesaggistici per riadattare il patrimonio edilizio alle mutate condizioni climatiche e ampliare l'uso dell'energia solare e in collaborazione con la Regione e la Soprintendenza, l'amministrazione lavorerà per semplificare le normative e fornirà risorse online per orientare cittadini e professionisti nella navigazione dei vincoli e nell'accesso agli incentivi per l'adattamento climatico e l'efficientamento. Per garantire una transizione energetica equa e inclusiva, l'amministrazione supporterà le comunità energetiche e investirà in progetti sociali per ridurre le bollette e migliorare l'efficienza delle abitazioni delle famiglie a basso reddito. Inoltre, saranno promossi incentivi e sostegni per l'adattamento climatico e l'efficientamento degli edifici, mentre il Comune continuerà a lavorare verso l'obiettivo di diventare a zero CO<sub>2</sub>, coinvolgendo il settore privato attraverso partnership e investimenti strategici. Il verde urbano è essenziale per la vivibilità della città, contribuendo significativamente alla riduzione degli effetti del cambiamento climatico. Incrementare le aree verdi porta benefici concreti: riduzione dell'inquinamento acustico e dell'aria, miglioramento della salute fisica e mentale e protezione della biodiversità. Il piano dell'amministrazione prevede un'espansione significativa della copertura arborea attraverso la piantumazione di alberi e arbusti in diverse aree della città, inclusi strade, piazze e zone densamente abitate. Questa iniziativa punta a creare "Oasi del fresco", spazi verdi che offriranno sollievo durante le ondate di calore estive e miglioreranno il comfort urbano, oltre a prevedere anche la depavimentazione di superfici asfaltate, l'adozione di asfalti a bassa emissività di calore e l'installazione di alberature fuori terra. Sono previsti, inoltre, interventi sperimentali mirati come la creazione di "Strade di Alberi", trasformando alcune vie cittadine in spazi verdi e sociali, e la riqualificazione di piazze attraverso l'incremento delle aree verdi, oltre all'istituzione di isole di biodiversità per preservare e promuovere gli habitat naturali urbani, con aree dedicate a fauna e flora locali. I corsi d'acqua secondari, come il Mugnone e l'Ema, saranno valorizzati per migliorare la qualità ecologica e l'accessibilità, mentre per il fiume Arno, l'Amministrazione solleciterà la Regione Toscana per avviare un progetto complessivo che coinvolgerà cittadini, esperti e università per potenziarne la fruibilità e preservarne la naturalità. L'amministrazione si impegna inoltre anche nella gestione e nella manutenzione degli spazi verdi, incrementando le

risorse e ottimizzando i processi di manutenzione, potenziando gli orti sociali e urbani e promuovendo la creazione di nuovi spazi e il miglioramento di quelli esistenti. Infine, saranno promosse iniziative di educazione e sensibilizzazione verso gli animali, con l'espansione delle aree dedicate e la creazione di nuovi strumenti per la tutela dei diritti degli animali, mirando a creare una città più verde, vivibile e sostenibile e preservando il patrimonio naturale urbano. Per migliorare i servizi pubblici locali, Firenze punta a superare la frammentazione tramite una multiutility integrata, che unisce esperienze e risorse, per garantire servizi più efficienti e sostenibili senza aumentare il carico economico per gli utenti. Questo approccio permette una gestione unificata, potenziando la qualità dei servizi e favorendo gli investimenti necessari per affrontare le sfide climatiche e infrastrutturali. La città, inoltre, si impegna a ridurre le perdite sul fronte idrico, modernizzare i contatori e migliorare le infrastrutture fognarie. Per incrementare il decoro urbano e l'efficacia della raccolta dei rifiuti, verranno intensificati i controlli sull'abbandono dei rifiuti, rafforzate le sanzioni e potenziati strumenti già esistenti, come le telecamere, insieme all'introduzione di ulteriori figure di presidio del territorio. Inoltre, si riorganizzeranno gli orari di raccolta per ridurre l'impatto sul traffico e sul riposo dei cittadini. Per combattere l'uso della plastica, il Comune installerà nuovi fontanelli, distribuirà borracce e promuoverà l'uso di acqua potabile in tutti gli spazi pubblici mentre si incentiveranno comportamenti virtuosi attraverso un sistema di tariffa premiale, limitando l'uso della plastica negli eventi pubblici e negli esercizi commerciali. Infine, saranno sviluppati ecocentri e centri di riuso per facilitare il recupero e il riutilizzo degli oggetti, attuando strategie contro lo spreco alimentare e coinvolgendo il terzo settore e le imprese locali per garantire che il cibo venga utilizzato in modo efficiente e per sostenere le persone in difficoltà. Verso la food policy. Nel 2022 la Città di Firenze ha siglato il Milan Urban Food Policy Pact (MUFPP), un patto internazionale sottoscritto da oltre 280 città in tutto il mondo. Il patto impegna i Sindaci a lavorare per rendere più sostenibili i sistemi alimentari, garantire cibo sano e accessibile a tutti, preservare la biodiversità, lottare contro lo spreco. Inoltre, la Città aderito al progetto triennale "In cibo civitas", finanziato da AICS (Agenzia italiana per la Cooperazione allo Sviluppo). Firenze si impegna quindi allo sviluppo e al rafforzamento di una concezione di "cittadinanza" intesa come appartenenza alla comunità globale, concorrendo in modo pragmatico al cambiamento individuale e collettivo per la creazione di un mondo più sostenibile e giusto. Obiettivi del progetto sono la formazione di giovani sulla "Circular Economy for Food" e lo sviluppo di una partecipazione attiva alla creazione di sistemi alimentari sostenibili sul territorio nell'interesse della propria comunità. Infine, la città si impegna a lavorare per un vero e proprio piano per la responsabilizzazione del consumo sostenibile del cibo, lottando contro gli sprechi e coinvolgendo a tale scopo operatori economici e del terzo settore.

\*\*\*

Nell'ambito di questo indirizzo, alcuni progetti per l'attuazione delle politiche sopra descritte richiedono la collaborazione dell'Amministrazione con la Città Metropolitana, altri enti e istituzioni pubbliche e/o private, così come con il terzo settore.

Nel settore della *mobilità*, l'Amministrazione si impegna a realizzare il Piano Urbano per la Mobilità Sostenibile (PUMS) all'interno del contesto metropolitano. A questo si aggiunge una revisione degli orari della città, con la creazione di un tavolo permanente che coinvolgerà le rappresentanze delle attività produttive e i mobility manager aziendali e scolastici, presieduto dall'Amministrazione e l'istituzione della figura del Bike mayor.

Per quanto riguarda la *logistica urbana*, si punta a un accordo con le categorie economiche e i quartieri per definire un sistema di regole semplici e condivise per l'accesso alle zone sensibili della città e realizzazione di micro-centri di consolidamento (Micro-hub) e piazzole per il carico/scarico.

In tema di *clima*, l'Amministrazione continuerà fino al 2030 con il percorso "Firenze per il Clima", un luogo di coprogettazione delle politiche ambientali che coinvolgerà cittadini, rappresentanze economiche, associazioni, scuole, e ricercatori dell'Università, con l'obiettivo di rendere la città più sostenibile e resiliente.

Per quanto concerne *l'energia*, sarà istituito un tavolo tecnico permanente con la partecipazione di associazioni, Università di Firenze, ordini professionali e imprese. Inoltre, sarà richiesto alla Regione una revisione della normativa sul fotovoltaico e alla Soprintendenza la definizione di nuove linee guida più chiare e semplici.

Per il *verde pubblico*, si lavorerà allo sviluppo di un sistema di parchi agricoli metropolitani e alla valorizzazione del verde metropolitano, al fine di migliorare la qualità ambientale e la vivibilità del territorio, anche mediante tecnologie innovative per il monitoraggio del verde, l'analisi dei dati e simulazioni basate su Intelligenza Artificiale a supporto delle decisioni.

Infine, in merito alla gestione dei *rifiuti*, verrà istituito un tavolo di confronto con i rappresentanti delle categorie economiche per affrontare le problematiche legate alle utenze non domestiche, cercando soluzioni condivise per una gestione più efficiente.





## INDIRIZZO STRATEGICO 5

Firenze per tutti

*[MISSIONE 4 – MISSIONE 5 – MISSIONE 6 – MISSIONE 7 – MISSIONE 8 – MISSIONE 12]*

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
<b>5</b> <b>Firenze per tutti</b>	5.1 Potenziare i servizi per prima infanzia e infanzia
	5.2 Migliorare i servizi di supporto alla scuola, renderla più inclusiva e rafforzare il benessere
	5.3 Investire nell'edilizia scolastica
	5.4 Garantire lo sport per tutti e completare i grandi impianti
	5.5 Rendere la città a misura di studente
	5.6 Assicurare un turismo sostenibile
	5.7 Lavorare per una Firenze paritaria e integrata

Una città per tutti garantisce le opportunità di crescita e sviluppo a tutti i suoi abitanti, partendo dai giovani e dalle donne, da chi è nato qui e vuole restarci come da chi ha deciso di venirci a vivere. È una città che vuole essere vivibile per chi studia a Firenze, per chi ha scelto di costruire qui la sua famiglia, per chi ha bisogno di una città al suo fianco per lottare per l'uguaglianza e l'emancipazione, per chi vuole essere pienamente cittadino, per chi vuole diventarlo e per chi vuole continuare ad esserlo in una città che cambia. Vogliamo garantire a tutte le famiglie della città l'accesso a un servizio educativo, con particolare attenzione alle tariffe per i redditi bassi. Questo obiettivo, perseguito da tempo, sarà raggiunto attraverso l'espansione delle strutture e l'allocazione di risorse adeguate; l'accesso ai nidi è infatti cruciale non solo per la crescita dei bambini, ma anche per sostenere le famiglie, in particolare le donne, spesso gravate dalla cura dei figli e dalle difficoltà nel reintegro nel mondo del lavoro. Per rispondere alle sfide legate alla conciliazione tra vita e lavoro, lavoreremo per estendere gli orari delle scuole dell'infanzia e primarie grazie a progetti extrascolastici, frutto di collaborazione tra il Comune, le scuole e le organizzazioni sportive e del terzo settore. L'obiettivo è quello di integrare attività sportive, culturali e ludiche nelle scuole, riducendo il bisogno per le famiglie di gestire separatamente queste attività. Il nuovo progetto permetterà a tutti i bambini di partecipare a queste attività, garantendo un'ulteriore risposta alle esigenze delle famiglie e creando opportunità per i bambini attualmente esclusi. Inoltre, potenzieremo il servizio di pre-scuola per renderlo più flessibile e adattabile, attivandolo in via sussidiaria anche nelle scuole statali che non lo realizzeranno direttamente, per rispondere alle esigenze di coloro che iniziano a lavorare presto la mattina. Per sostenere le famiglie nella gestione estiva dei bambini, Firenze investirà nel rafforzamento dei centri estivi, introducendo voucher per facilitare l'accesso ai servizi privati. Questo garantirà una maggiore disponibilità e qualità dei centri estivi, rispondendo alle esigenze delle famiglie. Firenze avrà un nuovo sistema di mense scolastiche, un sistema totalmente pubblico realizzato che garantirà pasti sani e sostenibili, enfatizzando approvvigionamenti locali e biologici, e offrirà un valore educativo aggiuntivo al momento del pasto. Le ludoteche diventeranno Case della Cultura dei bambini, centri dedicati ad attività culturali e educative e verrà inoltre esplorata la creazione di un Museo dei Bambini, un luogo che offrirà attività educative e ricreative di alta qualità, che andranno ad implementare gli interventi e azioni già realizzati nelle scuole attraverso il progetto Chiavi della Città. La nuova 'consulta dei cittadini giovani' permetterà ai ragazzi di partecipare attivamente alla pianificazione dei servizi a loro destinati, assicurando che le loro esigenze siano rappresentate. In merito alle strutture scolastiche, Firenze investirà in progetti di ristrutturazione e costruzione, migliorando le scuole esistenti e costruendone di nuove mentre gli spazi esterni delle scuole saranno riqualificati con orti scolastici e giardini didattici, promuovendo l'educazione ambientale e il benessere degli studenti. Per quanto riguarda l'importanza dello sport si sottolinea che lo è non solo per la salute dei

cittadini, ma anche per il miglioramento della qualità della vita e la promozione di valori come l'inclusione e la solidarietà. L'Amministrazione Comunale, pertanto, si impegna a tradurre questi principi in azioni concrete, con l'obiettivo di rendere Firenze una città più vivibile e inclusiva, garantendo accessibilità per tutti e integrazione tra pratica sportiva e vita quotidiana. Questo richiede una pianificazione strategica che coordini risorse, orari e gestione degli impianti e sinergia con settori come urbanistica, istruzione e mobilità che sarà fondamentale per raggiungere questo scopo. Gli impianti sportivi diventeranno centri polifunzionali, aperti a una varietà di attività che rispondano alle esigenze di tutte le fasce di popolazione e continueremo a migliorare l'efficienza energetica e a sviluppare nuovi impianti, mentre ristruttureremo quelli esistenti per garantire una fruizione ottimale. Sosterremo la pratica sportiva attraverso iniziative come "il Buono Sport" e l'installazione di attrezzature per sport non convenzionali e confermeremo eventi sportivi di rilevanza, promuovendo ulteriormente il Calcio Storico Fiorentino, per rafforzare la tradizione e l'identità sportiva della città. In questo modo, Firenze continuerà a brillare come un polo attrattivo e dinamico nel panorama sportivo nazionale e internazionale. Firenze intende anche avviare processi di Cooperazione allo sviluppo internazionale anche attraverso bandi di A.I.C.S. ed in partenariato con le associazioni fiorentine ONG e OSC.

Il percorso verso l'emancipazione delle donne e delle comunità LGBTQI+ ha aperto nuove prospettive che vanno oltre il semplice riconoscimento della parità. Oggi, nessuna amministrazione può ignorare le esigenze e le dinamiche di rispetto e inclusione di ogni diversità ed è per questo motivo che abbiamo delineato una serie di azioni strategiche per fare di Firenze una città realmente paritaria e inclusiva. In primo luogo, ci impegniamo a promuovere una cultura della parità sin dalle scuole, creando ambienti educativi sicuri e rispettosi e la progettazione urbana sarà orientata a garantire che lo spazio pubblico risponda alle esigenze di tutti i generi. Implementeremo azioni di ascolto, supporto per le vittime di violenza di genere e omofobica e azioni di sensibilizzazione nelle scuole e rafforzeremo i servizi di supporto per l'autonomia abitativa e lavorativa delle donne. Riconosceremo e valorizzeremo il contributo delle donne nella nostra città attraverso iniziative come la toponomastica femminile e premi per le donne di spicco in vari settori. Supporteremo le comunità LGBTQI+ con eventi dedicati e promuoveremo l'inclusione attraverso campagne di sensibilizzazione e formazione mirata. Affronteremo la violenza di genere con un'attenzione particolare alle condizioni di vita quotidiane delle donne e valorizzeremo le aziende che adottano pratiche di parità di genere, premiando quelle con certificazioni specifiche. La nostra comunicazione sarà attenta al linguaggio di genere, riflettendo il nostro impegno per l'uguaglianza in tutte le relazioni istituzionali. Infine, ci impegniamo a potenziare le opportunità per le donne, anche sostenendo le iniziative della Casa delle Donne, dalla creazione di servizi di supporto alla genitorialità alla promozione di percorsi formativi per il lavoro femminile. Ogni azione sarà

orientata non solo a proteggere, ma a rafforzare le donne e garantire che ogni cittadino possa vivere con dignità e rispetto. Questo è il nostro impegno per costruire una comunità più equa e inclusiva. Riconosciamo l'importanza di sostenere gli studenti universitari, garantendo loro diritti e agevolazioni concreti, come l'accesso a studentati e residenze a prezzi calmierati. Il nostro obiettivo è creare un vero e proprio welfare studentesco che vada oltre l'assegnazione di alloggi e benefici economici, includendo anche un accesso facilitato al trasporto pubblico e alla salute. Abbiamo avviato convenzioni per garantire abbonamenti scontati al trasporto pubblico e stiamo collaborando con le istituzioni per creare servizi di assistenza sanitaria dedicati agli studenti. Inoltre, intendiamo istituire una Consulta comunale degli studenti universitari per garantire loro una voce nella comunità e promuovere spazi di aggregazione e integrazione tra studenti e residenti. Questo approccio globale mira a garantire a tutti gli studenti l'opportunità di crescere e contribuire a una città più inclusiva e giusta. Una città giusta riconosce e afferma i diritti fondamentali delle persone, tra cui quelli sanciti dalla Costituzione, come la casa, la salute, il lavoro e lo studio. In particolare, il diritto allo studio, sancito dagli articoli 33 e 34 della Costituzione, rappresenta un pilastro essenziale della nostra società. Garantire l'accesso all'istruzione a tutti i livelli, rimuovendo barriere economiche e sociali, è cruciale per promuovere la coesione sociale e ridurre le disuguaglianze. Firenze si impegna a mettere l'istruzione, la formazione e la conoscenza al centro delle sue politiche, riconoscendo che questi elementi sono fondamentali per la democrazia, lo sviluppo sociale e l'innovazione. A tal fine l'Amministrazione intende anche istituire "l'eredità formativa", aggregando partner pubblici e privati della formazione per disporre di un'offerta di opportunità formative al compimento del 18° anno, quale "regalo di compleanno" per i giovani fiorentini; un'opportunità di crescita culturale verso gli interessi e ambizioni personali.

La città aspira a essere un punto di riferimento per l'alta formazione, sostenuta da università e centri di ricerca di prestigio. L'impegno è volto a potenziare l'istruzione professionale superiore attraverso collaborazioni con la Regione e ad ampliare l'offerta formativa per rispondere alle esigenze del territorio. Firenze, città di inestimabile valore storico e culturale, ha sempre attratto visitatori da tutto il mondo. Tuttavia, l'aumento dei flussi turistici, amplificato dalla crescente facilità di spostamento, ha generato sfide significative, mettendo a rischio l'equilibrio tra il suo fascino globale e la qualità della vita dei residenti. Il turismo è una risorsa preziosa per l'economia locale, ma rischia di alterare il tessuto sociale ed economico della città se non gestito con attenzione. Firenze deve affrontare la sfida di mantenere la sua vocazione internazionale, preservando al contempo la vivibilità e la sostenibilità del centro storico. Questo richiede una gestione equilibrata che consideri gli impatti fisici, sociali e ambientali del turismo e intervenga con adeguati correttivi finanziari e gestionali per contrastare il sacrificio della materia storica legato all'incremento di fruizione turistica del tessuto urbano e dei suoi monumenti. Per affrontare queste sfide, è fondamentale

adottare un approccio basato sulla capacità di carico della città, evolvendo il progetto Feel Florence con nuovi strumenti tecnologici avanzati, migliorando la promozione e il monitoraggio, per regolare gli effetti del turismo. Sarà essenziale potenziare le infrastrutture e coordinare le politiche turistiche attraverso una cabina di regia che garantisca la sostenibilità e la qualità della vita urbana. Misure recenti, come il blocco delle nuove attività di somministrazione e la promozione della conversione degli affitti brevi in affitti residenziali, sono passi importanti, ma è necessario fare di più. L'istituzione degli Stati Generali del Turismo e una legge speciale per Firenze potrebbero consentire l'adozione di strumenti più efficaci. Verranno proseguite e rafforzate azioni e campagne per migliorare la convivenza tra residenti e turisti e valorizzare le destinazioni metropolitane, mirando a una gestione sostenibile e inclusiva del turismo. A Firenze, la crescente presenza di residenti di origine straniera ha compensato in parte il calo demografico, arricchendo la città con una diversità culturale e generazionale. Le diverse comunità, provenienti da vari paesi, portano con sé esigenze e sfide uniche che devono essere affrontate per garantire una reale integrazione. È essenziale evolvere le politiche di accoglienza e inclusione da un approccio emergenziale a uno che valorizzi il contributo delle persone con background migratorio alla crescita culturale, sociale ed economica della città. Per fare questo, ci concentreremo su diverse azioni strategiche. Innanzitutto, sarà fondamentale migliorare l'accesso a opportunità lavorative e abitative, potenziando anche i servizi di supporto linguistico e culturale per facilitare l'integrazione. Rafforzeremo la collaborazione tra le diverse istituzioni, come Questura, Prefettura e Ufficio scolastico regionale, per garantire una gestione coordinata ed efficace delle esigenze delle comunità migranti. Inoltre, attribuiremo maggiore valore al ruolo delle associazioni e dei rappresentanti della comunità migrante, coinvolgendoli attivamente nella progettazione e implementazione di iniziative sociali e culturali. Svilupperemo spazi di aggregazione e supporto che favoriscano la partecipazione attiva e l'integrazione – a partire dal riconoscimento della cittadinanza onoraria ai minori stranieri che abbiano completato un ciclo scolastico quinquennale - e attiveremo sportelli informativi nei diversi quartieri per assistere gli immigrati nelle pratiche burocratiche e nella loro stabilizzazione sul territorio. Investiremo anche nei giovani, con un focus particolare sull'istruzione e la formazione per i minori non accompagnati, per facilitare il loro inserimento nel mondo del lavoro e nella comunità. Inoltre, è importante distinguere le politiche per i nuovi arrivati da quelle per chi è già cittadino, affrontando le problematiche specifiche di ciascun gruppo. Per quanto riguarda il sistema penitenziario, riconosciamo l'importanza della rieducazione, sebbene spesso inefficace. Firenze punta a diventare un modello nella realizzazione di lavori di pubblica utilità per i detenuti e a migliorare le strutture carcerarie. Lavoreremo per ristrutturare il carcere di Sollicciano e migliorare le condizioni di vita al suo interno, attraverso un progetto di rigenerazione sociale e territoriale che includa la creazione di spazi di aggregazione e miglioramenti infrastrutturali.

\*\*\*

Nell'ambito di questo indirizzo, alcuni progetti per l'attuazione delle politiche sopra descritte richiedono la collaborazione dell'Amministrazione con la Città Metropolitana, altri enti e istituzioni pubbliche e/o private, così come con il terzo settore.

Per quanto riguarda *la scuola e i giovani*, l'Amministrazione si propone di realizzare un Museo dei bambini, individuando un partenariato privato per la sua creazione. Verrà istituita la Consulta dei Cittadini Giovani, per favorire una maggiore partecipazione dei giovani alla vita pubblica. Saranno sostenute iniziative volte a creare sportelli di ascolto nelle scuole secondarie di primo e di secondo grado, e si procederà ad attivare la sperimentazione dei Centri di Alfabetizzazione, già presenti nelle scuole del primo ciclo, anche nelle scuole superiori, grazie alla collaborazione con la Città Metropolitana. Inoltre, l'Amministrazione intende inserire nello Statuto del Comune lo *ius scholae*, promuovendo il diritto all'istruzione.

In ambito *sportivo*, la Consulta dello Sport, attualmente operativa nel Quartiere 4, sarà estesa a tutti i Quartieri, con l'obiettivo di rafforzare il dialogo con gli enti sportivi mentre sarà istituita una Consulta cittadina dello sport per facilitare la collaborazione tra tutti gli attori coinvolti. Si prevede anche la realizzazione di un regolamento di fiume per l'Arno, in collaborazione con gli enti competenti, e la creazione di una fondazione dedicata alla promozione del movimento legato al calcio storico.

Per quanto riguarda gli *studenti*, si lavorerà con l'Università di Firenze, il DSU Toscana e le associazioni studentesche per la creazione di un laboratorio permanente volto a migliorare la condizione abitativa degli studenti. In collaborazione con Università, USL e Città Metropolitana, si prevede l'istituzione di un servizio di assistenza sanitaria tramite un ambulatorio dedicato, con accesso gratuito per gli studenti non residenti. Sarà inoltre istituita una Consulta comunale degli studenti universitari e verrà avviato un tavolo di monitoraggio con le Università per sviluppare nuovi spazi dedicati all'alta formazione. In collaborazione con la Regione, si cercherà di ampliare i percorsi di formazione professionale per i giovani.

In tema di *turismo*, l'Amministrazione organizzerà gli Stati Generali del Turismo, coinvolgendo le forze economiche e sociali per sviluppare insieme una strategia per il turismo sostenibile. Saranno istituite cabine di regia per la programmazione strategica delle politiche sul turismo e per sviluppare politiche di sostenibilità in ambito turistico (accoglienza, integrazione, limitazioni, statistiche). L'Ufficio Firenze Patrimonio Mondiale e Rapporti con UNESCO, in collaborazione con la Fondazione Destination Florence Convention & Visitors Bureau, proseguirà con la promozione di un turismo di qualità per la città, attraverso progetti mirati. Inoltre, si metteranno in atto azioni per ridurre il fenomeno del lavoro povero nel settore turistico.


























In tema di *parità di genere*, verrà istituito un Osservatorio sul benessere di genere e una Consulta delle associazioni, e ci si impegnerà a ottenere la certificazione di genere, attivando inoltre la figura della Consigliera di fiducia.

Per quanto riguarda le *comunità straniere*, verrà creata una struttura stabile di coordinamento, in collaborazione con Questura, Prefettura, Università, Società della Salute e Ufficio Scolastico Regionale. Saranno promosse azioni e progetti con le associazioni delle comunità straniere e la rete dei consoli onorari per migliorare l'integrazione e la collaborazione.

Infine, per quanto riguarda il *carcere di Sollicciano*, l'Amministrazione si impegnerà a promuovere una ristrutturazione completa della struttura, al fine di migliorarne le condizioni.

## COLLEGAMENTO TRA INDIRIZZI STRATEGICI E GOAL AGENDA 2030

La tabella seguente evidenzia il collegamento tra le tematiche trattate in ciascun indirizzo strategico e i 17 obiettivi dell'Agenda 2030 ONU per lo sviluppo sostenibile, i quali sono a loro volta associati a 169 target da raggiungere entro il 2030. Le amministrazioni locali, infatti, contribuiscono al conseguimento di tali obiettivi adottando un approccio partecipativo e multilivello, che si estende dai contesti internazionale e nazionale fino a quello locale.

1. Firenze giusta	    
2. Firenze futura	  
3. Firenze sicura	 
4. Firenze sostenibile	         
5. Firenze per tutti	    



## **1.4**

# ***Strumenti per la rendicontazione dei risultati***



Questa ultima parte della sezione strategica del DUP è dedicata agli strumenti di rendicontazione dei risultati che il Comune adotta. Possiamo distinguere tra strumenti di rendicontazione strategica e gestionale. Rispetto alla prima:

- il “**Rendiconto di Gestione**”, documento cardine di rendicontazione della pianificazione “strategica”, deliberato dal Consiglio in sede di approvazione del consuntivo di bilancio, che conclude il sistema di bilancio e fornisce dimostrazione dei risultati di gestione dell’ente; esso si compone di documenti contabili (conto del bilancio, conto economico, conto del patrimonio, elenco dei residui attivi e passivi) e non ( relazione sulla gestione da parte dell’organo esecutivo, Giunta, che esprime le valutazioni dell’azione condotta sulla base dei risultati conseguiti in rapporto ai programmi ed ai costi sostenuti; è consultabile in rete civica sempre in area “Amministrazione Trasparente”, sotto la voce “Bilanci”.
- la “**Verifica dello stato di attuazione dei programmi**”, che viene presentata al Consiglio Comunale contestualmente alla presentazione del nuovo DUP, finalizzata alla rilevazione dei risultati conseguiti in attuazione degli indirizzi strategici e delle linee di azione strategica predefinite; essa si traduce nella redazione di un documento articolato per indirizzi strategici, approvato dal Consiglio; a partire dal 2020 il documento in questione viene approvato insieme al rendiconto di gestione e copre l’annualità precedente. Contestualmente alla verifica intermedia degli obiettivi gestionali viene, inoltre, svolto lo stato di attuazione del DUP al primo semestre dell’anno in corso, con formale richiesta alle Direzioni in modo da concentrare in uno stesso periodo i due adempimenti fra loro collegati.
- la “**Relazione sulla Performance**”, approvata dalla Giunta a conclusione del Ciclo della Performance. È strumento di rendicontazione dei risultati rispetto alla performance organizzativa e individuale approvato dalla Giunta e validato dal Nucleo di Valutazione a chiusura del ciclo di gestione della performance per l’anno di riferimento. In essa è contenuta la rendicontazione dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi programmati e al Portafoglio dei Servizio di cui alla sezione performance del PIAO; è consultabile in area “Amministrazione Trasparente” alla voce “Performance”. Specifiche parti della Relazione sono dedicate alla presentazione dei risultati delle indagini di gradimento dell’utenza, ai risultati in evidenza e alle azioni finanziate con le risorse NGEU. In allegato alla relazione il report dettagliato dei risultati della performance organizzativa suddiviso nelle sue dimensioni e l’albero della performance con le % finali di realizzazione degli obiettivi, dando atto delle eventuali variazioni intervenute in corso d’anno

- La “**Relazione di fine mandato**” elaborata alla scadenza del mandato e sottoscritta dal Sindaco dove è illustrata l’attività normativa e amministrativa svolta durante il mandato, i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmatici, la situazione economico finanziaria dell’ente e degli organismi controllati, gli eventuali rilievi mossi dagli organismi esterni di controllo (D.Lgs. 149/2011 art. 4). Essa è consultabile in rete civica in area “Amministrazione Trasparente” sotto la voce “Organizzazione”. La Relazione della precedente legislatura nella parte dedicata al controllo strategico e al controllo di gestione contiene tutti i riferimenti alle delibere adottate per la rendicontazione dettagliata delle attività svolte nel corso del mandato. Inoltre, per indirizzo e obiettivo strategico, contiene un dettagliato elenco delle azioni realizzate/avviate di cui al programma di mandato dando conto delle criticità emerse e delle strategie adottate per affrontare la situazione di crisi sanitaria e garantire una risposta efficace alla conseguente crisi socio-economica che ha comportato inevitabilmente dei cambiamenti delle priorità.

Rispetto alla pianificazione gestionale:

- Il **Monitoraggio intermedio sullo stato di attuazione degli obiettivi e schede servizio**: viene effettuato dai responsabili degli obiettivi in corso d’anno. Ha lo scopo di verificare lo stato di attuazione degli stessi nei tempi e nei risultati degli indicatori. Qualora si riscontrino criticità non superabili in corso d’anno e ricollegabili a cause indipendenti dagli uffici alla verifica fa seguito la delibera di variazione del PIAO. Il monitoraggio intermedio è oggetto di un report di presa d’atto da parte della Giunta in sede di approvazione della prima variazione di PIAO;
- Il **Monitoraggio finale sullo stato di attuazione degli obiettivi, delle schede servizio e della performance organizzativa**: effettuato i primi mesi dell’anno successivo, ha lo scopo di rendicontare lo stato di attuazione degli obiettivi non solo in termini di tempistica e di indicatori ma anche in termini di descrizione di quanto conseguito. Ad esso segue la definizione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi. Anche il monitoraggio finale viene approvato dalla Giunta ed è oggetti di due report separati: uno per la performance individuale (parte obiettivi-schede servizio) e uno per la performance organizzativa di Ente;
- il **Referto del controllo di gestione**, che viene predisposto a chiusura del monitoraggio finale sullo stato di attuazione degli obiettivi contenuti nel PIAO dell’anno che lo precede, previsto agli artt. 198 e 198 bis del D.Lgs. 267/00. Attraverso esso si forniscono le conclusioni del controllo di gestione agli amministratori ai fini della verifica dello stato di attuazione degli obiettivi programmati ed ai responsabili dei servizi, affinché questi ultimi

abbiano gli elementi necessari per valutare l'andamento della gestione dei servizi di cui sono responsabili. Il referto controllo di gestione contiene in concreto: una parte inerente la contabilità analitica, ovvero un'elaborazione dei dati provenienti dalla contabilità economico-patrimoniale, una parte inerente l'analisi e il confronto annuale dei dati quantitativi sui servizi offerti dall'ente e un'ultima parte riguardante gli obiettivi del PIAO e risorse del Piano Esecutivo di Gestione (PEG).

Nella tabella che segue si riassumono gli strumenti di rendicontazione con la relativa tempistica.

<b>Documento</b>	<b>Cadenza</b>	<b>Tempistica</b>	<b>Riferimento normativo</b>
<i>Relazione di fine mandato</i>	Ogni fine mandato (5 anni)	Non oltre il novantesimo giorno gg. antecedente la scadenza di mandato	Art. 4 D.Lgs 149/2011
<i>Rendiconto di gestione comprensivo della relazione illustrativa della Giunta e del consuntivo del piano indicatori di bilancio</i>	Annuale	30 aprile	Art. 11 D.Lgs. 118/2011
<i>Ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi</i>	Annuale	Tempistica ordinaria: con l'approvazione del Rendiconto di gestione al 30 aprile per l'anno precedente e in corso d'anno per l'anno in corso	Art. 4.2 Allegato 4/1 D.Lgs 119/201
<i>Relazione sulla performance</i>	Annuale	30 giugno	Art. 10 D.Lgs 150/2009 e dall'art 5 del DM 24 giugno 2022
<i>Referto controllo di gestione</i>	Annuale	Non vi è una scadenza di legge	Art. 198 D.Lgs 267/00
<i>Consuntivo obiettivi Piao e verifica intermedia</i>	Annuale	A luglio con dati al 30.06 (verifica intermedia) e a gennaio dell'anno successivo (verifica finale)	D.Lgs 150/2009
<i>Report di controllo strategico</i>	Metà mandato e a richiesta Amministrazione		Regolamento controlli interni