



***DOCUMENTO UNICO DI
PROGRAMMAZIONE
2020 - 2022***

Integrato con Nota di Aggiornamento

Volume 1°

SEZIONE STRATEGICA

2020 – 2024

*Direzione Generale
Servizio Pianificazione, Controllo e Statistica
in collaborazione con
Ufficio Pianificazione Strategica e Attuazione del Programma*

DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE 2020 - 2024

STRUTTURA DEL DOCUMENTO

1. SEZIONE STRATEGICA (SES) - VOLUME 1

INTRODUZIONE

1.1 IL QUADRO DELLE SITUAZIONI ESTERNE

Quadro generale di riferimento

Quadro socio - economico del territorio

1.2 IL QUADRO DELLE SITUAZIONI INTERNE

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

Indirizzi generali su risorse e impieghi

La gestione del patrimonio

Le politiche di gestione delle risorse umane

1.3 INDIRIZZI E OBIETTIVI STRATEGICI

1.4 IL B.E.S. NEL D.U.P.

1.5 STRUMENTI PER LA RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

2. SEZIONE OPERATIVA (SEO) VOLUME 2 - PARTE PRIMA

INTRODUZIONE

2.1 OBIETTIVI OPERATIVI CLASSIFICATI PER MISSIONI E PROGRAMMI. RISORSE FINANZIARIE, UMANE E STRUMENTALI

INDICE MISSIONI

2.2 ENTRATA E SPESA, VALUTAZIONE MEZZI FINANZIARI, INDIRIZZI SU TARIFFE E TRIBUTI, INDIRIZZI INDEBITAMENTO

2.3 SITUAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA ORGANISMI GESTIONALI ESTERNI

3. SEZIONE OPERATIVA (SEO) VOLUME 3 - PARTE SECONDA

INTRODUZIONE

3.1 PROGRAMMA TRIENNALE DEI LAVORI PUBBLICI

3.2 PROGRAMMA TRIENNALE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE

3.3 ELENCO DEI BENI SUSCETTIBILI DI VALORIZZAZIONE E DISMISSIONE

3.4 PROGRAMMA INCARICHI DI COLLABORAZIONE

3.5 PROGRAMMA BIENNALE DELLE FORNITURE DI BENI E SERVIZI

INDICE

1. SEZIONE STRATEGICA (SES) VOLUME 1

	INTRODUZIONE	pag.	7
1.1	IL QUADRO DELLE SITUAZIONI ESTERNE	pag.	9
	Quadro generale di riferimento	pag.	11
	Quadro socio - economico del territorio	pag.	12
1.2	IL QUADRO DELLE SITUAZIONI INTERNE	pag.	47
	I servizi pubblici locali: organizzazione, modalità di gestione e indirizzi strategici per le società controllate, collegate o affidatarie di servizi	pag.	49
	I servizi comunali e le loro modalità di gestione	pag.	63
	Indirizzi generali su risorse e impieghi	pag.	69
	La gestione del patrimonio	pag.	71
	Le politiche di gestione delle risorse umane	pag.	75
1.3	INDIRIZZI E OBIETTIVI STRATEGICI	pag.	81
	INDICE INDIRIZZI E OBIETTIVI STRATEGICI	pag.	83
1.4	IL B.E.S. NEL D.U.P.	pag.	125
1.5	STRUMENTI PER LA RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI	pag.	137

Il Documento Unico di Programmazione - Sintesi

Il DUP - Documento Unico di Programmazione - 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 Documento Unico di Programmazione dell'Ente Locale, di seguito 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 dovranno essere tradotti nel Piano Esecutivo di Gestione.

Ai sensi dell'art.170 c.1 del d.lgs. 267/2000, spetta alla Giunta presentare al Consiglio, entro il 31 luglio di ciascun anno, il Documento unico di programmazione per le conseguenti deliberazioni. Nel caso in cui al 31 di luglio risulti insediata una nuova amministrazione, come è avvenuto nel Comune di Firenze, a seguito delle elezioni amministrative del maggio 2019, il termine è fissato entro 30 giorni dall'approvazione delle linee programmatiche di mandato (in base al principio contabile e al nostro Regolamento contabilità art. 9 c.2).

Qualora emergano cambiamenti nel contesto esterno, mutamenti degli obiettivi operativi e/o richieste di modifica del Consiglio, entro il 15 novembre, la Giunta presenta al Consiglio Comunale, unitamente allo schema di bilancio finanziario, la nota di aggiornamento al DUP (come dispone l'articolo 174, c.1). Lo schema di nota di aggiornamento al DUP si configura come lo schema del DUP definitivo.

Il DUP si compone di due sezioni: la Sezione Strategica (SeS) e la Sezione Operativa (SeO). La prima ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo, la seconda pari a quello del bilancio di previsione.

La Sezione Strategica sviluppa e concretizza le linee programmatiche di mandato di cui all'art. 46 c. 3 del D.lgs. 267/2000. Presenta il quadro delle condizioni esterne e interne in cui si trova a operare l'Ente e, per ogni indirizzo strategico, descrive le principali scelte che caratterizzano

il programma dell'Amministrazione, individuando gli obiettivi strategici che s'intendono raggiungere e che possono avere un impatto di medio e lungo periodo, in coerenza con il quadro normativo di riferimento e con gli obiettivi generali di finanza pubblica.

La Sezione Operativa 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 individua, in particolare, 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 ed obiettivo strategico individua gli obiettivi operativi annuali da raggiungere per tutto il periodo di riferimento del DUP. Per ogni programma sono individuati anche gli aspetti finanziari della manovra di bilancio, le Risorse umane e quelle strumentali;
- la seconda contiene l'elenco annuale e il programma triennale dei lavori pubblici, il programma triennale del fabbisogno di personale, l'elenco dei beni suscettibili di valorizzazione e dismissione, il programma biennale degli acquisti di beni e servizi, la programmazione degli incarichi.

Il presente documento è stato redatto con il contributo di tutti gli uffici dell'Amministrazione ed il coordinamento della Direzione Generale – Servizio Pianificazione, Controllo e Statistica in collaborazione con l'Ufficio Pianificazione Strategica e attuazione del Programma.

1.1 Quadro situazioni esterne

IL QUADRO GENERALE DI RIFERIMENTO

Il contesto economico internazionale nel corso del 2018 ha evidenziato una prosecuzione dell'espansione globale, anche se ad un ritmo gradualmente decrescente soprattutto negli ultimi mesi, aumentando il livello di incertezza circa la reale sostenibilità dello scenario economico. Lo scenario internazionale nel corso del 2018 ha perso quell'intonazione favorevole che, all'opposto, aveva mostrato nei precedenti trimestri, per effetto di un quadro internazionale e di contabilità in cui è venuto meno, in modo molto graduale, proprio l'apporto della domanda estera: peggioramento condizioni finanziarie in correlazione ad un aumento degli spread, che a sua volta per l'Italia riflette le incertezze del governo riguardanti le misure per gli impegni di spesa. Sul piano internazionale si cominciano ad avvertire gli effetti del cambio di orientamento della politica monetaria della FED, che prosegue nella fase di uscita dalle politiche monetarie eccezionalmente espansive. Il cambio di politica monetaria della FED, anche se molto graduale, insieme alla preoccupazione generata dalla minaccia di guerre tariffarie hanno portato ad una fuga di capitali delle economie emergenti (fuga di capitali dagli asset più rischiosi), generando al loro interno tensioni finanziarie. Nelle economie avanzate il rallentamento ciclico ha riguardato principalmente l'Area Euro e il Giappone, con un ritmo di espansione dell'attività gradualmente decrescente e che è proseguito anche nel corso del 2019. Il commercio estero durante il 2018 ha subito un rallentamento, dopo la crescita che lo aveva caratterizzato l'anno precedente, con una maggior volatilità della domanda globale, evidenziata dall'andamento delle importazioni, tanto che in un'ottica di breve termine le prospettive di sviluppo dovrebbero evidenziare valori modesti riflettendo la frenata delle economie emergenti, nonostante presentino una dinamica della domanda migliore dei paesi avanzati. Il commercio internazionale, in particolare, è stato fondamentale per la ripresa del ciclo globale, migliorandone l'estensione degli effetti positivi a un crescente numero di paesi, potrebbe continuare nel percorso di decelerazione inaugurato proprio nel corso della seconda metà del 2018 dietro agli elementi di criticità prima richiamati (timori di guerre tariffarie e tensioni finanziarie nei paesi emergenti). È rallentato l'interscambio internazionale, con una generalizzata moderazione della dinamica riguardante i vari paesi, che si correla ad una brusca inversione del percorso di crescita rilevato nei precedenti trimestri. Per l'Italia e gli altri paesi dell'Area Euro il nuovo anno si è aperto con un brusco rallentamento della produzione industriale, soprattutto per l'industria italiana e quella tedesca, con riferimento alla produzione di macchinari e anche di beni di consumo durevoli, avvertendo soprattutto non solo l'effetto del rallentamento della domanda interna, ma soprattutto la componente estera della domanda. L'esposizione alle turbolenze delle politiche tariffarie internazionali viene modulata in modo crescente, sulla base del grado di apertura/esposizione al flusso di domanda internazionale, caratterizzante le aziende industriali esportatrici in ambito locale. Contestualmente al rallentamento della produzione si è verificata una decelerazione degli scambi internazionali, in relazione ad un minor livello di investimento delle multinazionali, come effetto della maggiore incertezza generata dalle restrizioni tariffarie: se questo tipo di politiche continueranno ad andare avanti e a consolidarsi, i fattori alla base del rallentamento del commercio estero potrebbero mutare da ciclici ed acquisire natura strutturale. I paesi caratterizzati da una base industriale sono maggiormente esposti alle oscillazioni del commercio internazionale e degli investimenti produttivi su scala internazionale.

Tabella 1.1 - Prodotto interno lordo per il Mondo, le principali aree geo economiche e alcuni paesi selezionati – Anni 2015-2018 e previsioni 2019/2020. Variazioni percentuali

	2015	2016	2017	2018	2019*	2020*
Unione Europea	2,4	2,1	2,7	2,1	1,6	1,7
Area Euro	2,1	2,0	2,4	1,8	1,2	1,5
Germania	1,5	2,2	2,5	1,5	0,8	1,4
Francia	1,1	1,2	2,2	1,5	1,3	1,4
Italia	0,9	1,1	1,6	0,9	0,1	0,9
Spagna	3,7	3,2	3,0	2,5	2,1	1,9
Giappone	1,2	0,6	1,9	0,8	1,0	0,5
Regno Unito	2,3	1,8	1,8	1,4	1,2	1,4
Stati Uniti	2,9	1,6	2,2	2,9	2,3	1,9
Brasile	-3,5	-3,3	1,1	1,1	2,1	2,5
Cina	6,9	6,7	6,8	6,6	6,3	6,1
India	8,0	8,2	7,2	7,1	7,3	7,5
Federazione Russa	-2,5	0,3	1,6	2,3	1,6	1,7
Economie avanzate	2,3	1,7	2,4	2,2	1,8	1,7
Economie emergenti e in via di sviluppo	4,3	4,6	4,8	4,5	4,4	4,8
Paesi emergenti ASIA	6,8	6,7	6,6	6,4	6,3	6,3
ASEAN-5	4,9	5,0	5,4	5,2	5,1	5,2
America Latina	0,3	-0,6	1,2	1,0	1,4	2,4
Medio oriente e Nord Africa	2,5	5,3	1,8	1,4	1,3	3,2
Mondo	3,4	3,4	3,8	3,6	3,3	3,6
Commercio mondiale (volume beni e servizi)	2,8	2,2	5,4	3,8	3,4	3,9

Fonte: Fmi - World Economic Outlook, aprile 2019 in CCIAA – Rapporto sull'economia fiorentina 2018

*previsioni Fmi - World Economic Outlook, aprile 2018

QUADRO SOCIO ECONOMICO DEL TERRITORIO TOSCANO

Nel 2018 l'attività economica in Toscana è cresciuta debolmente, a un ritmo analogo a quello nazionale, sospinta principalmente dalle esportazioni. In un contesto di condizioni di finanziamento ancora mediamente favorevoli, anche la spesa per consumi e soprattutto quella per investimenti sono aumentate. Nella seconda parte dell'anno sono emersi segnali di peggioramento, connessi col deterioramento del quadro macroeconomico nazionale e internazionale. L'incertezza sulle prospettive di crescita continua a condizionare negativamente le aspettative formulate dagli operatori per l'anno in corso.

Le imprese. – Nell'industria il fatturato è aumentato soprattutto per le imprese medio-grandi. Le esportazioni, trainate da farmaceutica, moda e nautica, hanno mostrato un'espansione più sostenuta della media del Paese, sia a valori correnti sia in termini reali, sebbene al di sotto della domanda potenziale. Gli investimenti sono cresciuti anche grazie agli incentivi di Industria 4.0; questi ultimi hanno sostenuto l'adeguamento tecnologico della dotazione di capitale, per il quale

permane tuttavia un ritardo rispetto alla media nazionale. Lo sviluppo dei flussi turistici, dall'estero e italiani, ha favorito la crescita dei relativi servizi. L'attività del comparto edile ha mostrato segnali di lieve ripresa, sebbene i livelli di attività siano ancora contenuti rispetto all'avvio della crisi. Il mercato immobiliare è stato interessato dalla vivacità delle contrattazioni, sia di abitazioni sia di immobili non residenziali, e il comparto delle opere pubbliche ha continuato a beneficiare dell'aumento del valore dei bandi messi a gara. La redditività delle imprese è nel complesso rimasta elevata; ne hanno beneficiato la capacità di autofinanziamento e la liquidità, con una conseguente debole domanda di credito. A fronte di una maggiore resilienza durante la crisi, dal 2014 la ripresa dell'attività economica è stata più lenta in Toscana a causa principalmente di una peggiore dinamica della produttività del lavoro. Il processo di selezione è proseguito nella fase di ripresa, con l'uscita dal mercato di unità meno profittevoli e più fragili finanziariamente; ne sono derivati una maggiore incidenza di imprese a elevate potenzialità di sviluppo e un generale riequilibrio della struttura finanziaria mediante un irrobustimento patrimoniale, soprattutto nell'industria.

Il mercato del lavoro. – Nel 2018 è proseguito l'aumento dell'occupazione, seppure con minore intensità rispetto all'anno precedente, sostenuto dal settore dei servizi non commerciali. Sono calate le forze di lavoro, soprattutto nella fascia di età più giovane, e si sono ridotte le persone in cerca di occupazione; il tasso di disoccupazione è diminuito di oltre un punto percentuale.

Le famiglie. – Il perdurare di condizioni favorevoli nel mercato del lavoro ha influito positivamente sulla crescita del reddito e dei consumi familiari. La dispersione nei redditi da lavoro è rimasta inferiore in Toscana rispetto ad altre aree del Paese, in un contesto di maggiore inclusione sociale e benessere economico. Nel periodo 2008-2017 la ricchezza finanziaria delle famiglie è cresciuta ma non è riuscita a controbilanciare il consistente calo di quella reale, condizionata dalla flessione dei prezzi delle abitazioni. In un contesto di bassi livelli di rendimento, nel 2018 il risparmio si è ancora diretto verso forme d'investimento prontamente liquidabili, come i depositi in conto corrente, e verso strumenti finanziari a basso rischio. L'indebitamento delle famiglie ha lievemente accelerato, in presenza di condizioni di accesso al credito ancora distese. Le nuove erogazioni di mutui sono tornate a salire, dopo il calo dell'anno precedente; si è ridotta l'incidenza delle operazioni di surroga e sostituzione di mutui pregressi, che nell'ultimo quadriennio hanno consentito alle famiglie di realizzare significativi risparmi in termini di costo.

Il mercato del credito. – È proseguita la riconfigurazione della rete di sportelli sul territorio, ad opera esclusivamente degli intermediari maggiori. L'innovazione digitale e la rapida diffusione dei dispositivi mobili nell'interazione tra banche e clientela, intensificatesi nel decennio in corso, hanno favorito sia lo sviluppo di servizi di pagamento più evoluti sia investimenti nel Fintech. Nel 2018 il credito all'economia regionale è ancora moderatamente cresciuto, sospinto dai prestiti alle famiglie a fronte della stazionarietà di quelli alle imprese. La dinamica dei finanziamenti ha mostrato elevata eterogeneità, con una crescita concentrata verso le imprese del manifatturiero, quelle più grandi, quelle meno rischiose o con maggiori potenzialità di sviluppo. Nel secondo semestre si sono delineati primi segnali di irrigidimento delle condizioni di offerta al settore produttivo, principalmente attraverso un aumento dei costi accessori e un innalzamento del rating minimo richiesto, con riduzione anche delle quantità disponibili. Nella fase di ripresa, criteri di selezione più rigorosi adottati dalle banche hanno contribuito a un generale miglioramento della qualità del credito. In tale quadro, in cui sono state implementate ulteriori iniziative di smobilizzo dei prestiti problematici, è ancora calato lo stock di finanziamenti bancari deteriorati.

La finanza pubblica. – Nel 2018 la spesa corrente degli enti territoriali è aumentata; quella sanitaria, che rappresenta una delle componenti principali, è cresciuta in linea con il dato nazionale. Gli esborsi sono saliti sia per l'acquisto di beni e servizi sia per i costi del personale; su questi ultimi ha inciso principalmente il rinnovo dei contratti collettivi nazionali. La spesa per investimenti fissi, per circa la metà effettuata dai Comuni, è cresciuta. Le entrate degli enti

territoriali sono aumentate. I Comuni toscani si caratterizzano per una maggiore capacità nella riscossione dei tributi rispetto alla media italiana.

EVOLUZIONE DEMOGRAFICA E INTEGRAZIONE STRANIERA

I residenti a Firenze al 31 dicembre 2018 erano 376.529 di cui 61.526 stranieri.

Nel corso del 2018 il numero dei residenti è diminuito di 1.190 unità; dal 2014, il numero dei residenti è rimasto sostanzialmente stabile dopo che dal 2007, anno nel quale è stato registrato il minimo storico dal dopoguerra con 364.710, al 2014 si era registrata una leggera ma costante crescita¹.

Tabella 1.2: comune di Firenze. Residenti al 31 dicembre dal 1940 al 2018.

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

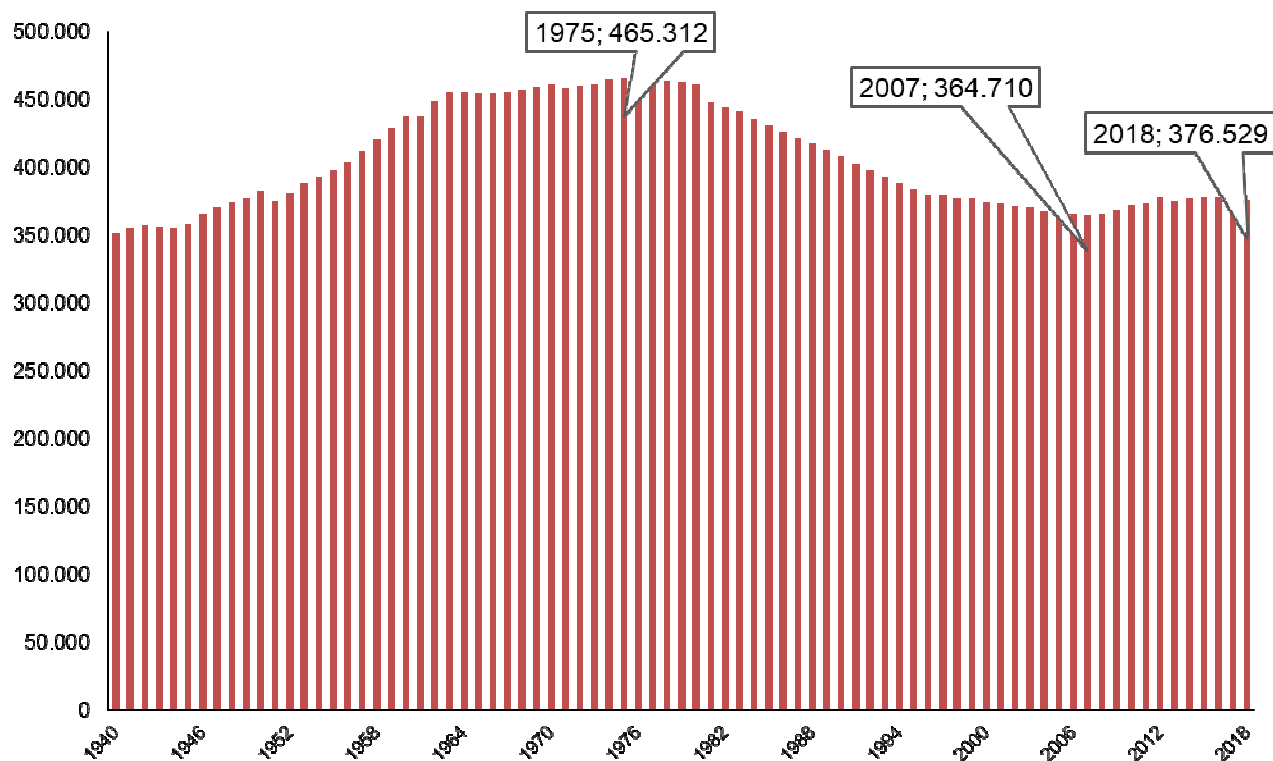
Fonte: elaborazione Ufficio Comunale di Statistica su dati anagrafici

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.

¹ Non tragga in inganno il calo del 2013, anno in cui furono fatte oltre 6.000 cancellazioni per irreperibilità al censimento

La dinamica dei residenti a Firenze dagli anni '40 a oggi può essere apprezzata dal grafico 1.1 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 1.1: Comune di Firenze. Residenti dal 1940 al 2018

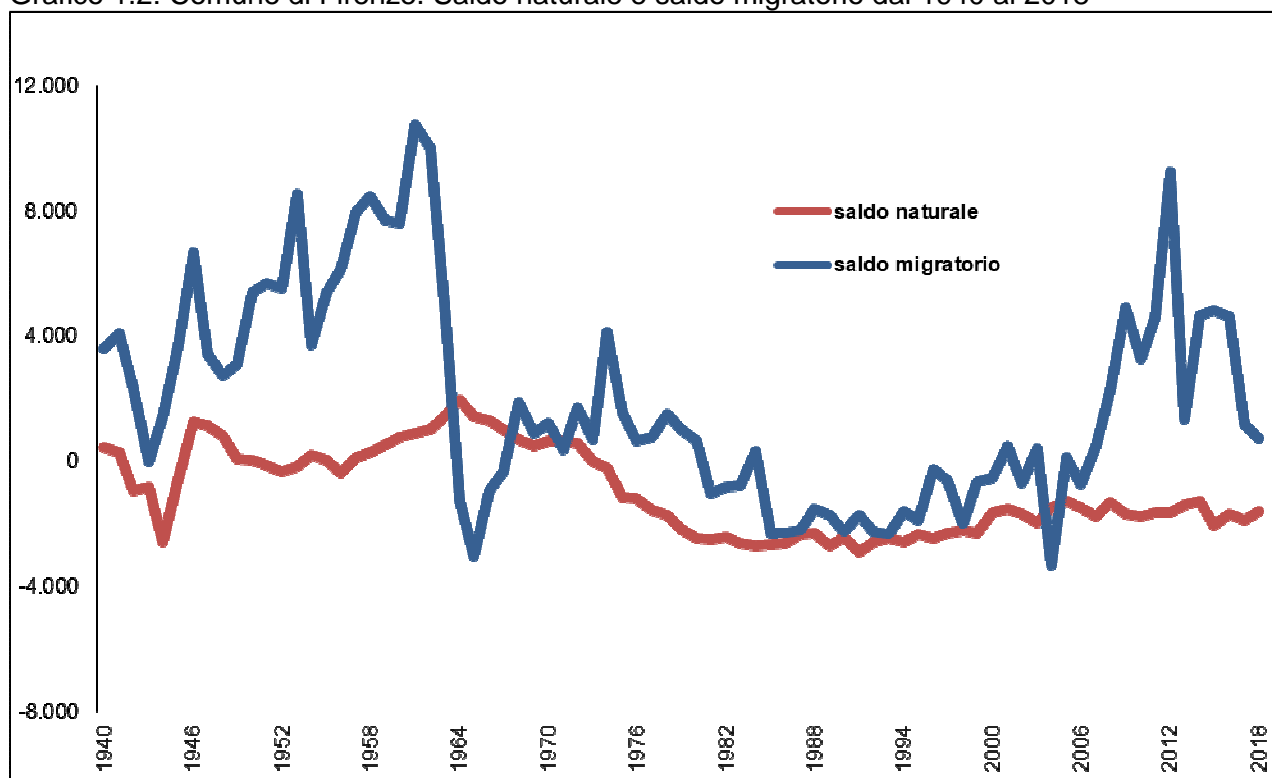


Fonte: elaborazione ufficio comunale di statistica su dati anagrafici

F

La crescita 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 1.2), nonostante il leggero recupero dall'inizio degli anni 90 a oggi.

Grafico 1.2: Comune di Firenze. Saldo naturale e saldo migratorio dal 1940 al 2018

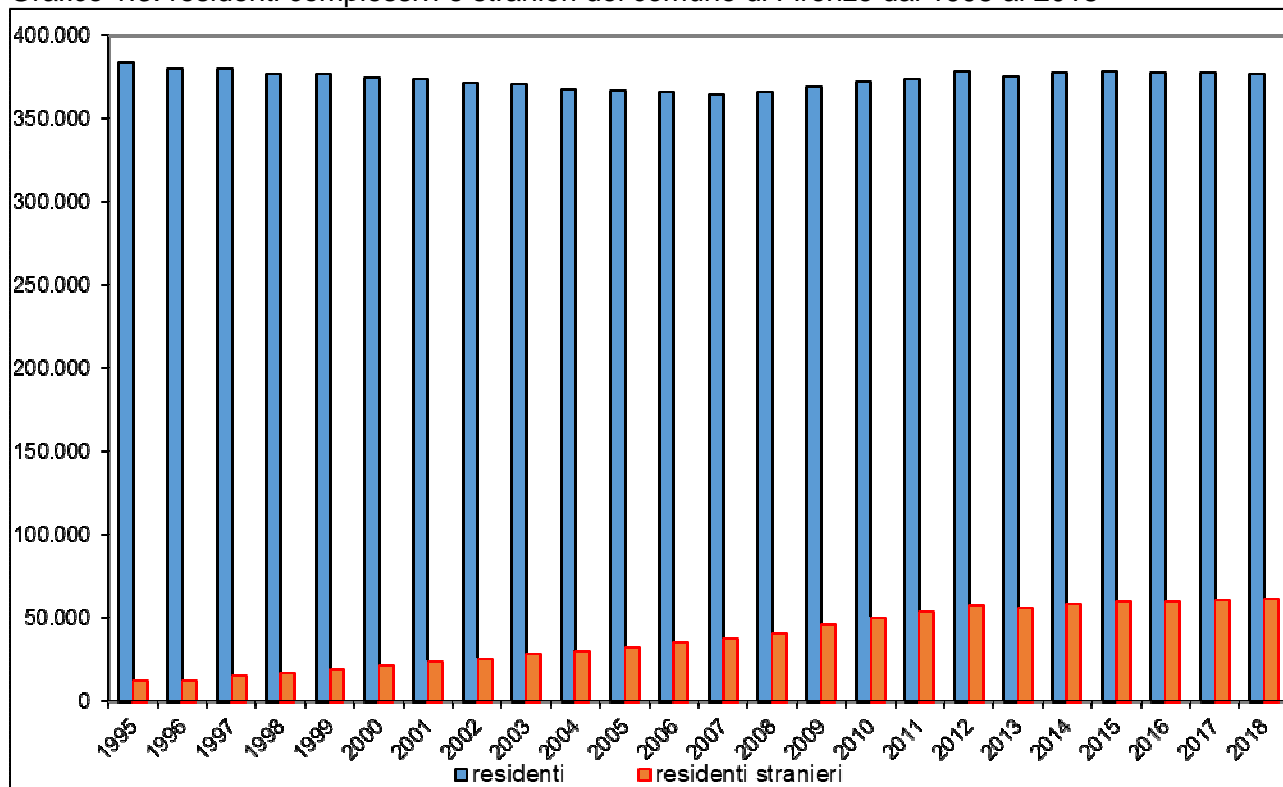


Fonte: elaborazione ufficio comunale di statistica su dati anagrafici

Il saldo migratorio, cioè la differenza tra immigrati ed emigrati, è invece, da qualche anno, positivo (grafico 1.2) e tale da compensare l'andamento negativo di quello naturale.

L'aumento dei residenti è dovuto alla crescita degli stranieri residenti, la cui presenza è divenuta negli anni sempre più significativa. Nel grafico 1.3 si vede come, a fronte di una popolazione residente che complessivamente dal 1995 al 2018 varia di poco, la quota dei residenti stranieri passi da 11.811 nel 1995 a 61.526 al 2018. In termini percentuali, sul totale dei residenti erano stranieri nel 1995 il 3,1% mentre attualmente sono il 16,3%.

Grafico 1.3: residenti complessivi e stranieri del comune di Firenze dal 1995 al 2018

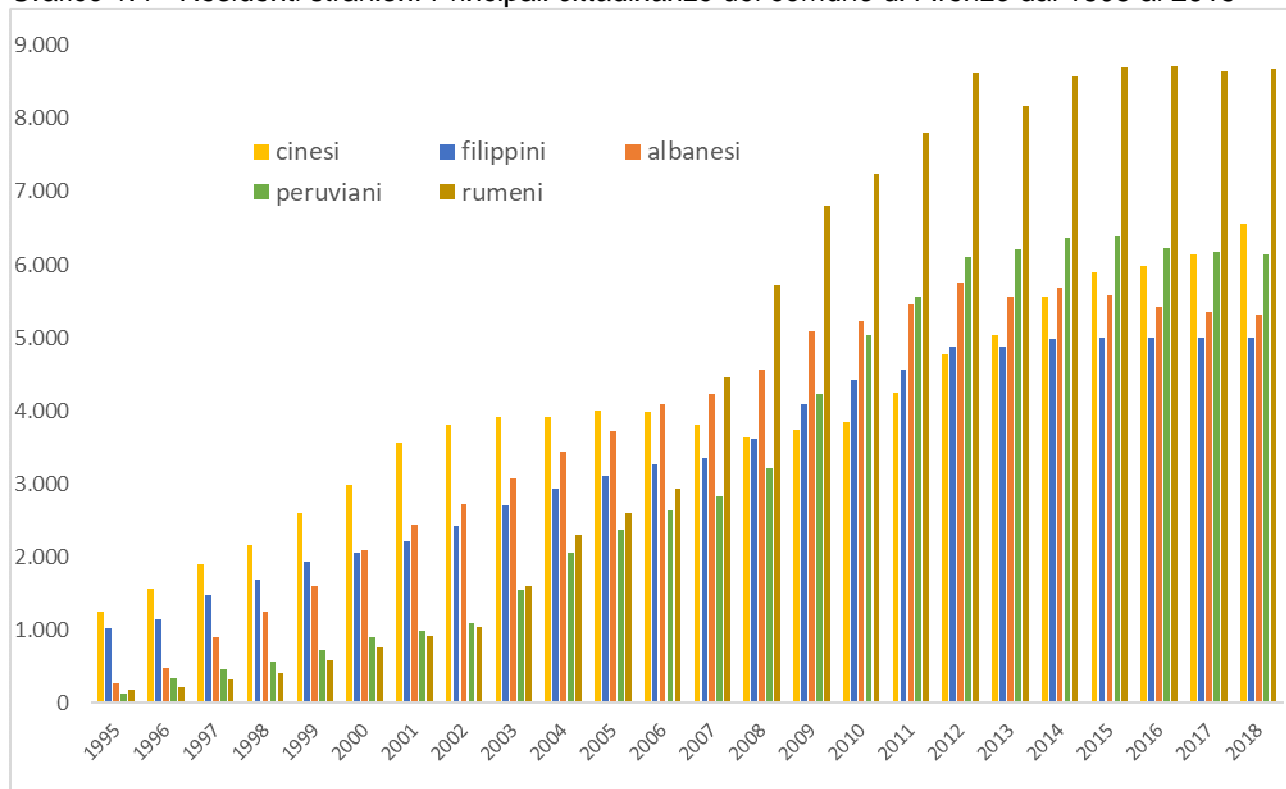


Fonte: elaborazione Ufficio comunale di statistica su dati anagrafici

Gli stranieri più presenti a Firenze sono i rumeni (grafico 1.4), seguiti da peruviani, albanesi, filippini e cinesi. Il numero dei residenti rumeni è fortemente cresciuto dal 2007 con l'ammissione della Romania nell'Unione Europea e la conseguente libertà di circolazione per i suoi cittadini. Dal 2011 al 2017 la seconda cittadinanza è stata quella peruviana superando quella albanese, mentre nel 2018 la seconda cittadinanza è quella cinese.

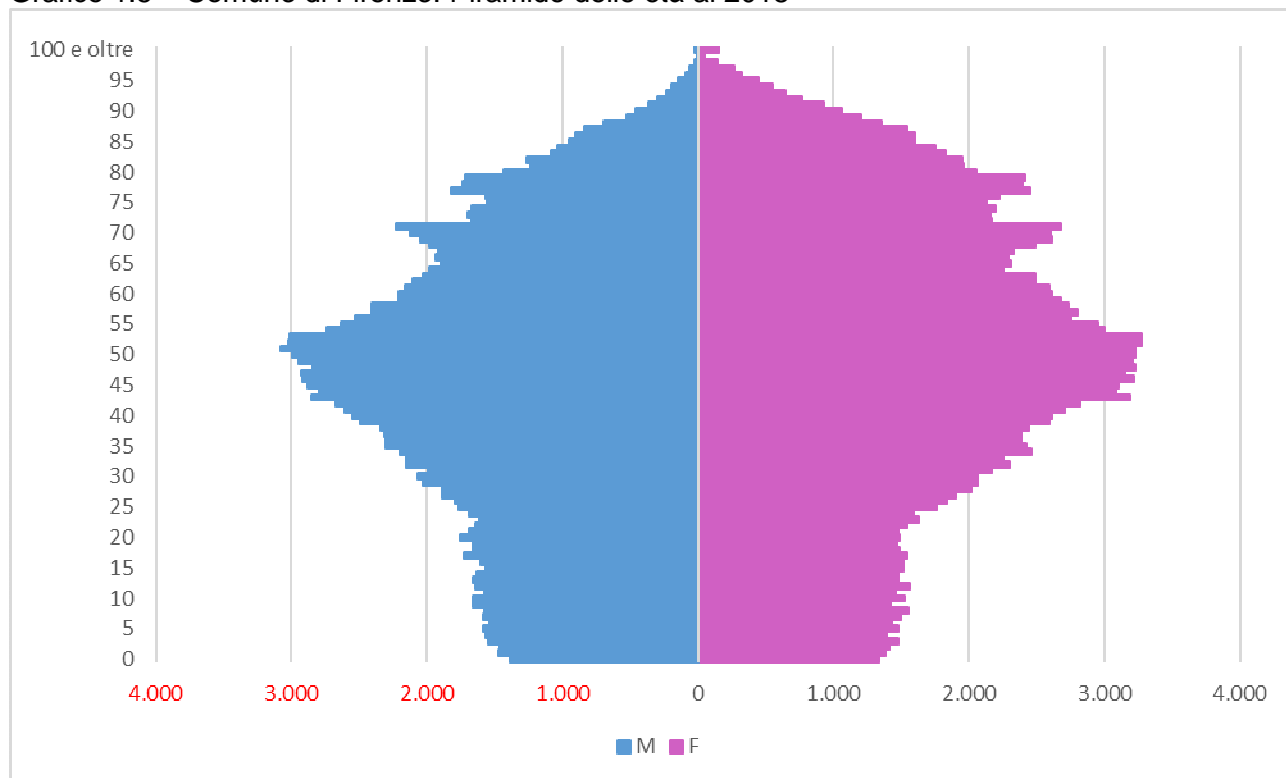
Dal grafico 1.4 emerge comunque che negli ultimi cinque anni sia il numero complessivo di stranieri sia quello delle principali cittadinanze ha smesso di crescere come negli anni precedenti.

Grafico 1.4 - Residenti stranieri. Principali cittadinanze del comune di Firenze dal 1995 al 2018



Fonte: elaborazione Ufficio comunale di statistica su dati anagrafici

Grafico 1.5 – Comune di Firenze. Piramide delle età al 2018



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 vecchiaia² è 218, tra i più alti in Italia³.

L'immigrazione straniera ha invece effetti tangibili sulla composizione familiare: in dieci anni dal 2005 al 2018 (tabella 1.3) è fortemente aumentato il numero di famiglie unipersonali, di oltre quattordicimila 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 2,0 del 2018.

Tabella 1.3: Famiglie residenti nel comune di Firenze per numero di componenti al 2005 e al 2018

Numero componenti	2005	2018
1	75.091	91.407
2	46.566	45.985
3	30.396	27.620
4	18.202	17.941
5	4.073	4.390
6	1.073	1.234
7 o più	529	662
Numero medio componenti	2,1	2,0

Fonte: elaborazione Ufficio comunale di statistica su dati anagrafici

² Il numero di residenti con età uguale o superiore a 65 anni ogni cento residenti con età minore o uguale a 14 anni

³ L'indice di vecchiaia per l'Italia del 2018 è pari a 173

1.3.1 Scheda popolazione

Popolazione legale al censimento 2011	358.079	
Popolazione residente al 31.12.2017	380.948	
di cui		
maschi	177.916	
femmine	200.923	
nuclei familiari	187.376	
comunità/convivenze	251	
Popolazione al 31.12.2018⁴	378.839	
nati nell'anno	2.688	
morti nell'anno	4.373	
saldo naturale	-	1.685
immigrati nell'anno	10.053	
emigrati nell'anno	10.837	
saldo migratorio	-	424
popolazione al 31.12.2018	378.839	
in età prescolare (0 -6 anni)	20.046	
in età scuola dell'obbligo (7 -14 anni)	24.911	
in forza di lavoro 1^ occupazione (15-29 anni)	51.035	
in età adulta (30 – 65 anni)	189.225	
in età senile (oltre 65 anni)	93.622	
Tasso di natalità ultimo quinquennio	Anno	Tasso*
	2014	8,00
	2015	7,20
	2016	7,70
	2017	7,00
	2018	7,08
	Anno	Tasso*
Tasso di mortalità ultimo quinquennio	2014	11,40
	2015	12,60
	2016	11,83
	2017	11,92
	2018	11,51

⁴ Il dato complessivo della popolazione differisce dal totale del precedente capitolo, che è di fonte anagrafica, perché quello di questa scheda è fonte Istat (<http://demo.istat.it/>) e deriva dai conteggi e dai controlli successivi al censimento della popolazione 2011.

Rapporto tra il numero degli eventi (nati o morti) di ogni anno per mille e la popolazione al 30 giugno dello stesso anno.

LA DINAMICA DELL'ECONOMIA LOCALE

Il conto economico dell'area metropolitana fiorentina permette di apprezzare un tasso di crescita del valore aggiunto moderato per il 2018 (+1,0%) che dovrebbe frenare nel corso del 2019 (+0,2%); tuttavia la prima stima per l'anno in corso evidenzerebbe un andamento del ciclo locale simile al dato nazionale (+0,1%) pur in decelerazione. Nel biennio 2017 – 2018 il valore aggiunto generato dall'industria in senso stretto ha evidenziato una dinamica maggiore della media (rispettivamente +4,2% e +2,3%) risultando quindi collegato anche alla buona *performance* della produzione industriale: la produzione industriale è strettamente correlata con l'andamento del valore aggiunto e ha un certo effetto trascinarsimo sulla crescita del valore aggiunto. La domanda estera è stata molto importante (+7% in termini reali) per la moderata crescita dell'economia dell'Area Metropolitana nell'anno che si è appena concluso: non è stata comunque in grado di trasferire completamente gli effetti sul prodotto visto che gran parte dell'incremento sembrerebbe dipendere in particolare dal peso, piuttosto rilevante, del traffico di perfezionamento. Riguardo agli investimenti (dato regionale), la moderazione del tasso di variazione (da +5,4% a +2,8%) pur rimanendo su un buon valore si correla strettamente all'effetto di fattori ciclici. Nel 2018 le imprese hanno ancora fatto ricorso alle opportunità offerte dai benefici fiscali, ma si è comunque trattato di un anno interlocutorio in cui sono già, probabilmente, emerse le premesse per l'inizio di un nuovo rallentamento. Per i consumi delle famiglie si è delineato un profilo maggiormente cedente con un rallentamento più marcato (da +1,8% a +0,5%) contestualmente a una prosecuzione del miglioramento del risparmio delle famiglie, con un probabile aumento della quota di reddito non spesa. La debole espansione del reddito disponibile (+0,6% reale; +1,7% a valori correnti) non sarà tale da avviare un'accelerazione dei consumi, poiché le famiglie tenderanno ad essere caute nelle scelte di spesa.

Tabella 1.4 – indicatori macroeconomici per la Città Metropolitana di Firenze. Variazioni % sull'anno precedente

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Valore aggiunto	-1,5	2,7	0,3	0,8	1,3	1,0
Consumi finali famiglie	-2,4	0,7	2,3	1,0	1,8	0,5
Reddito disponibile	-1,7	0,7	0,8	1,8	0,3	0,6
Export	9,8	5,0	7,3	3,1	6,0	7,0
Import	2,9	7,8	12,1	6,6	10,2	11,7

Fonte: elaborazione CCIAA su dati Prometeia in *L'economia Fiorentina – Rapporto 2019*

STRUTTURA IMPRENDITORIALE E IMPRESE ARTIGIANE

Anche nel 2018 il sistema imprenditoriale fiorentino evidenzia una tenuta complessiva in termini numerici, mantenendo gli stessi livelli dell'anno precedente. Le sedi di imprese registrate sono aumentate attestandosi a 110.283 unità rispetto alle 110.118 dell'anno precedente (+0,1%) e il saldo fra aperture e chiusure risulta positivo con +125 nuove imprese. Il 2018 è stato ancora un anno difficile per le imprese artigiane per le quali si registra un ulteriore calo rispetto all'anno precedente: la componente artigiana è scesa da 29.315 a 28.998 (-1,1% vs -0,6% del 2017).

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

TOTALE IMPRESE					
Anno	Stock	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo	Tasso di crescita %
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	6.202	303	0,28
2017	110.118	6.424	6.158	266	0,24
2018	110.283	6.292	6.167	125	0,11
TOTALE IMPRESE ARTIGIANE ⁵					
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	2.313	-308	-1,04
2017	29.315	2.071	2.233	-162	-0,55
2018	28.998	1.916	2.233	-317	-1,09

Fonte: dati InfoCamere. Anno 2018.

Riguardo a iscrizioni e cessazioni nel 2018 si registra, a livello complessivo, una diminuzione per le prime (-132) e uno stallo per le seconde (+9), con un saldo leggermente positivo; per la

⁵ Su indicazione di InfoCamere, è stato modificato il criterio di selezione delle imprese artigiane e quindi i dati relativi alle imprese/unità locali artigiane non sono perfettamente confrontabili con quelli degli anni precedenti, già pubblicati sul sito.

parte artigiana le iscrizioni sono in calo di 155 unità mentre le cessazioni sono stabili rispetto all'anno precedente, con un conseguente saldo negativo (-317) che si attesta su valori simili al 2016 e superiori al 2017.

Tabella 1.6 – Imprese attive: provincia di Firenze e Toscana

settore	Imprese attive		Variazione % annuale		Distribuzione %	
	Firenze	Toscana	Firenze	Toscana	Firenze	Toscana
A Agricoltura, silvicoltura pesca	6.023	39.907	-0,3	-0,5	6,5	11,3
B Estrazione di minerali da cave e miniere	25	281	4,2	-1,7	0,0	0,1
C Attività manifatturiere	13.637	45.799	-2,7	-1,0	14,7	12,9
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore.	106	545	-0,9	3,0	0,1	0,2
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione delle reti	146	716	2,1	-0,8	0,2	0,2
F Costruzioni	14.345	53.632	-0,8	-0,9	15,5	15,2
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di automezzi	23.690	89.623	-1,7	-1,2	25,6	25,3
H Trasporto e magazzinaggio	2.735	8.708	-1,8	-1,7	3,0	2,5
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	6.544	28.101	1,2	1,3	7,1	7,9
J Servizi di informazione e comunicazione	2.487	7.600	0,3	1,2	2,7	2,1
K Attività finanziarie e assicurative	2.196	7.925	0,8	0,0	2,4	2,2
L Attività immobiliari	6.797	22.539	2,7	0,8	7,4	6,4
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	3.742	11.023	0,5	1,5	4,0	3,1
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	3.651	12.622	3,2	2,8	3,9	3,6
O Amministrazione pubblica e difesa	3	7	0,0	0,0	0,0	0,0
P Istruzione	524	1.604	2,1	3,2	0,6	0,5
Q Sanità e assistenza sociale	441	1.600	4,3	1,4	0,5	0,5
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	1.212	5.261	-0,4	0,7	1,3	1,5
S Altre attività di servizi	4.097	16.064	0,2	0,6	4,4	4,5
X Imprese non classificate	57	149	-37,4	-1,3	0,1	0,0
Totale	92.458	353.706	-0,6	-0,3	100,0	100,0
Servizi alle imprese (H+J+K+L+M+N)	21.608	70.417	1,3	0,9	23,4	19,9
Servizi alle persone (P+Q+R+S)	6.274	24.529	0,5	0,8	6,8	6,9
Public utilities (D+E)	252	1.261	0,8	0,8	0,3	0,4

Fonte: dati InfoCamere. Anno 2018.

Le imprese attive nel territorio fiorentino sono 92.458, in leggero calo rispetto all'anno precedente (quando erano 93.021). In Toscana si rilevano 353.706 imprese attive, in calo dello 0,3% rispetto al 2017. Relativamente ai settori di attività, nel corso dell'ultimo anno si osserva una crescita dei servizi di alloggio e ristorazione (+1,2%); il gruppo dei servizi alle imprese cresce di 1,3p.p., beneficiando di performance particolarmente sostenute da parte di alcuni dei suoi componenti (attività immobiliari e servizi di supporto). In calo il settore dell'intermediazione commerciale (-1,7%) e il manifatturiero (-2,7%), mentre risulta stazionaria l'agricoltura (-0,3%). I dati ricalcano, con qualche differenza, l'andamento di quelli regionali.

LAVORO, OCCUPAZIONE E REDDITI

Nell'ultimo decennio il mercato del lavoro è profondamente cambiato. Il numero di occupati e disoccupati, nell'ultimo decennio, ha avuto fluttuazioni caratterizzate da una fase di crisi (2008-2013) e una fase di crescita (2014-2017). Ma nonostante in Italia i saldi dei principali macro-aggregati possano sembrare non significativamente cambiati, comparando l'anno 2008 e l'anno 2018, è nella sostanza che il mercato del lavoro è cambiato.

È per questo motivo che l'analisi del mercato del lavoro richiede spesso un approccio che coinvolge più fonti al fine di poter capire le dinamiche congiunturali che sottendono ai fenomeni di cambiamento. Istat, a livello nazionale diffonde stime che permettono un'analisi integrata tramite dati del Ministero del Lavoro e dello Sviluppo Economico, di INPS, di INAIL e di ANPAL.

A livello locale questo approccio è più complesso: alcuni dati non sono disponibili. La principale fonte di dati statistici sul mercato del lavoro resta la Rilevazione Continua delle Forze di Lavoro di Istat che, per grandi comuni, diffonde anche stime dei principali aggregati – occupati, disoccupati e inattivi.

Istat ha recentemente rilasciato gli indicatori sul mercato del lavoro a livello di Grande Comune per il 2018, derivati dalla Rilevazione Continua delle Forze di Lavoro. Soffermiamoci su ciascuna di queste grandezze focalizzando l'attenzione sui dati relativi al Comune di Firenze.

Il Tasso di Occupazione 2018

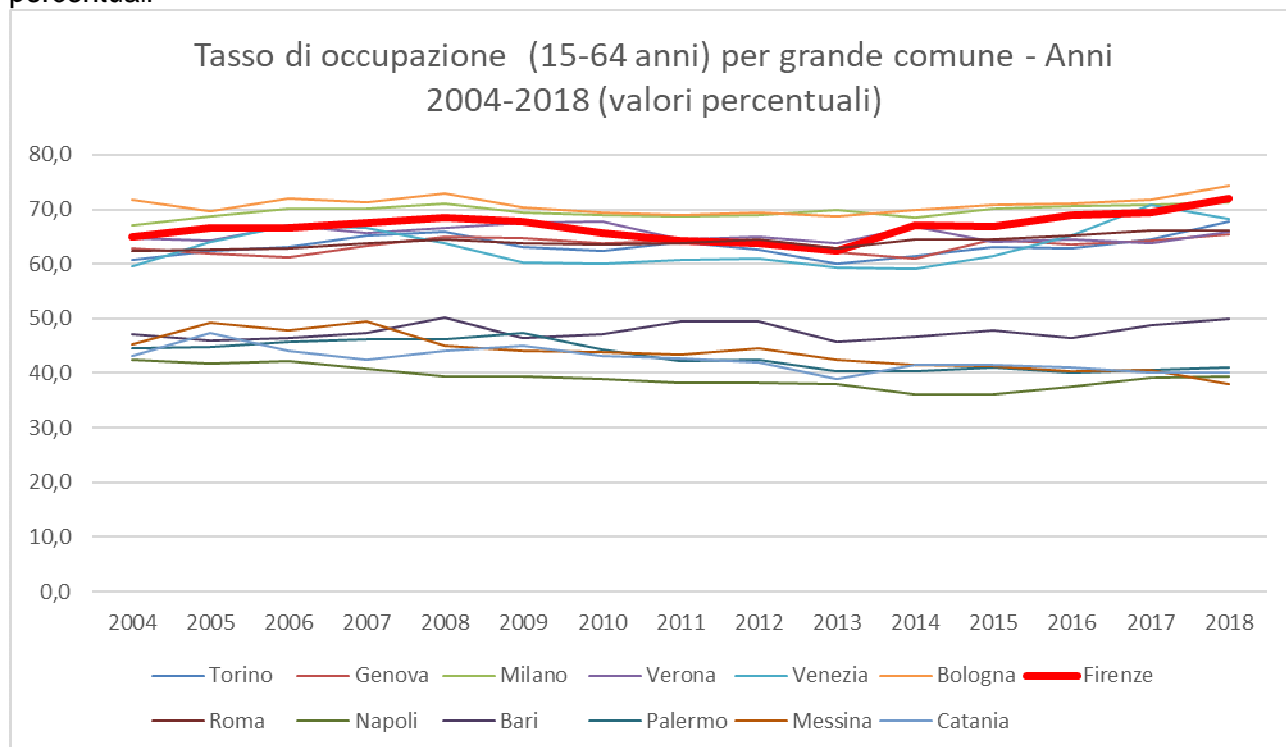
Il tasso di occupazione esprime quanta parte della popolazione è in effetti occupata. Nel nostro contesto usiamo il tasso di occupazione dei residenti tra i 15 e i 64 anni, che quindi rappresenta, in percentuale, quale proporzione di residenti in questa fascia d'età è occupata.

Per la prima volta, il tasso di occupazione del Comune di Firenze (71,9%, nel 2017 era il 69,5%) è superiore a quello stimato per il Comune di Milano (71,3%) e secondo solo a quello del Comune di Bologna (74,2%). Tutte e tre queste realtà sono accomunate da un trend di crescita del tasso di occupazione. La media per i grandi comuni è al 58,4% (nel 2017 era il 57,8%).

Per il Comune di Firenze si tratta, per il terzo anno di fila, del tasso di occupazione più elevato registrato negli ultimi 15 anni.

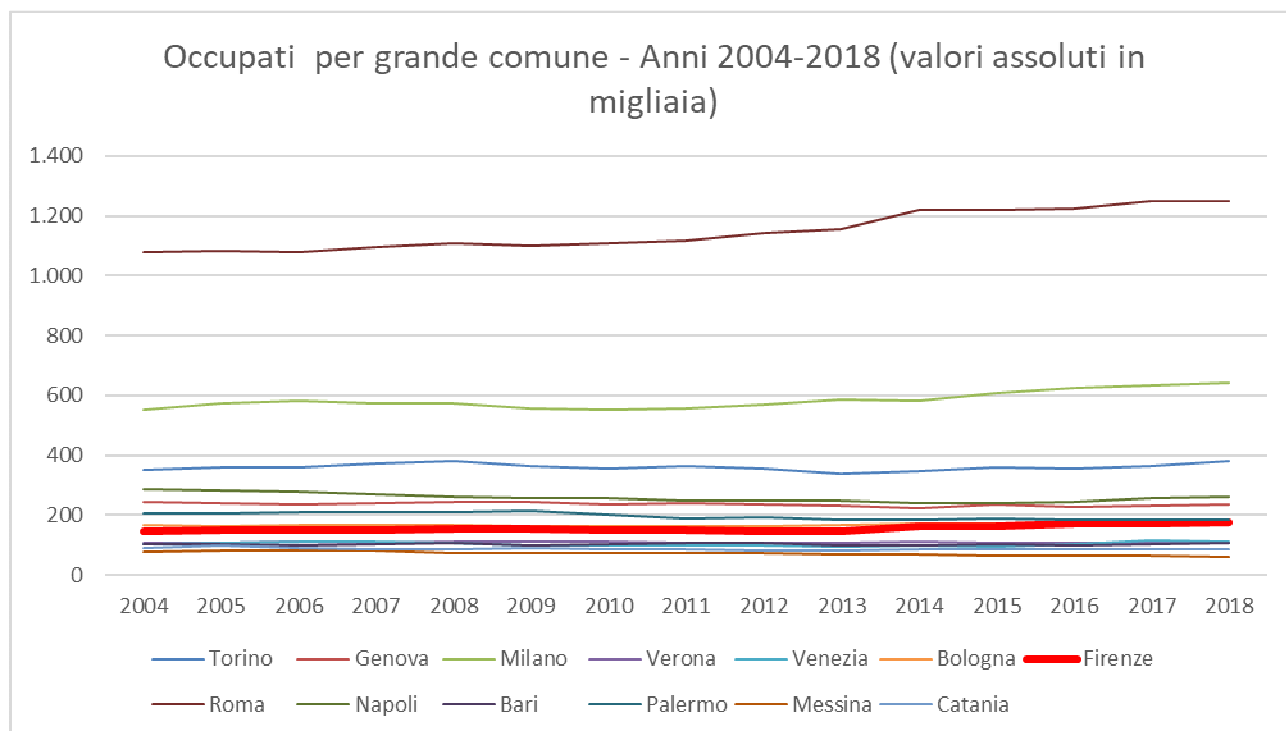
L'ammontare di residenti occupati passa da circa 171.000 nel 2017 a circa 175.000 nel 2018 (+4.000 occupati). Dal 2014 al 2018 gli occupati sono incrementati di circa 14.000 unità. L'ammontare di occupati è di circa 20.000 unità superiore al periodo pre-crisi (anni 2007-2008) in cui il numero di occupati era stimato di circa 150.000 unità.

Grafico 1.6 – Tasso di occupazione 15-64 anni per grande comune. Anni 2004-2018. Valori percentuali



Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati Istat

Grafico 1.7 – Numero di occupati per grande comune. Anni 2004-2018. Valori assoluti in migliaia



Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati Istat

Il Tasso di Disoccupazione 2018

Il Tasso di disoccupazione 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 tasso di disoccupazione si attesta al 5,7% in significativa diminuzione rispetto all’anno precedente, quando era il 9,4%.

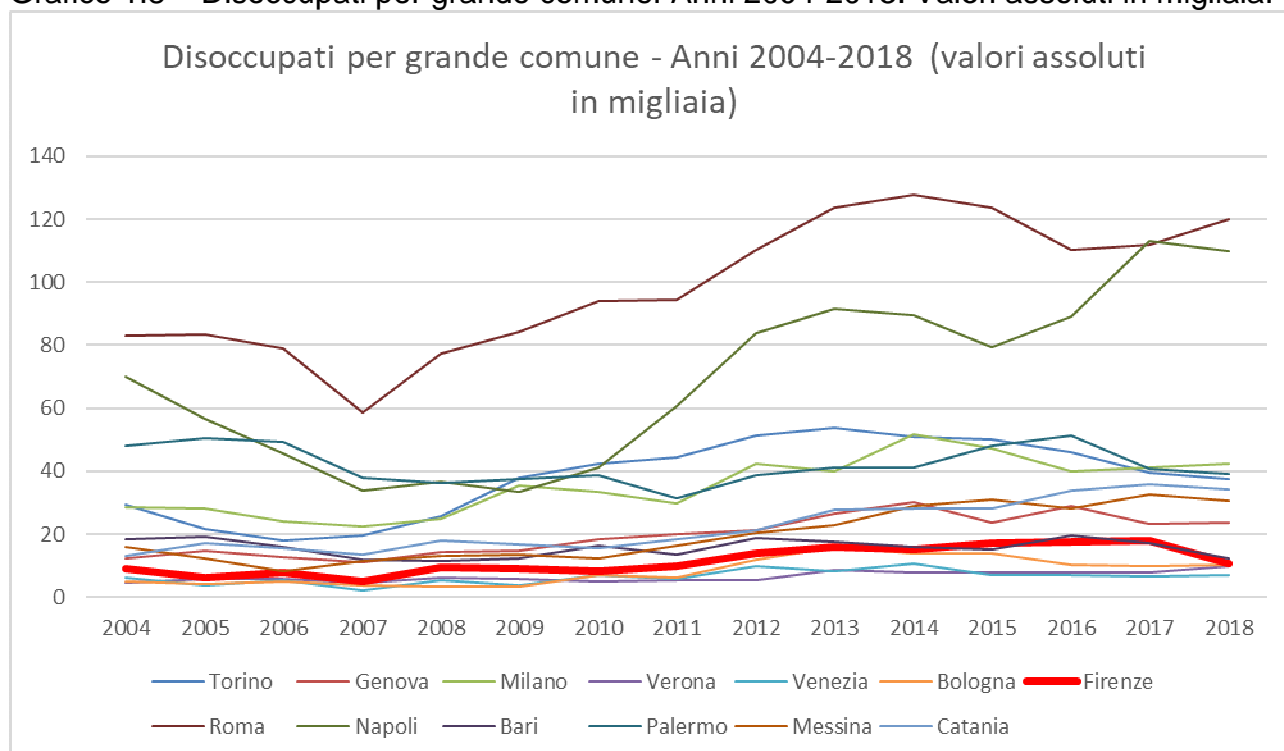
Nel 2018, la media dei tassi di disoccupazione dei grandi comuni italiani è pari a 13,8%, in diminuzione rispetto al 14,4% del 2017.

Il tasso di disoccupazione del Comune di Firenze (5,7%) è inferiore a quello di Milano (6,2%) e secondo solo a quello del Comune di Bologna (5,4%).

Dal 2014 al 2018 il tasso è diminuito di 3 punti percentuali e ed è al livello più basso dal 2010, quando era al 5,2% ed inferiore a quello fatto registrare nel 2008: 5,8%.

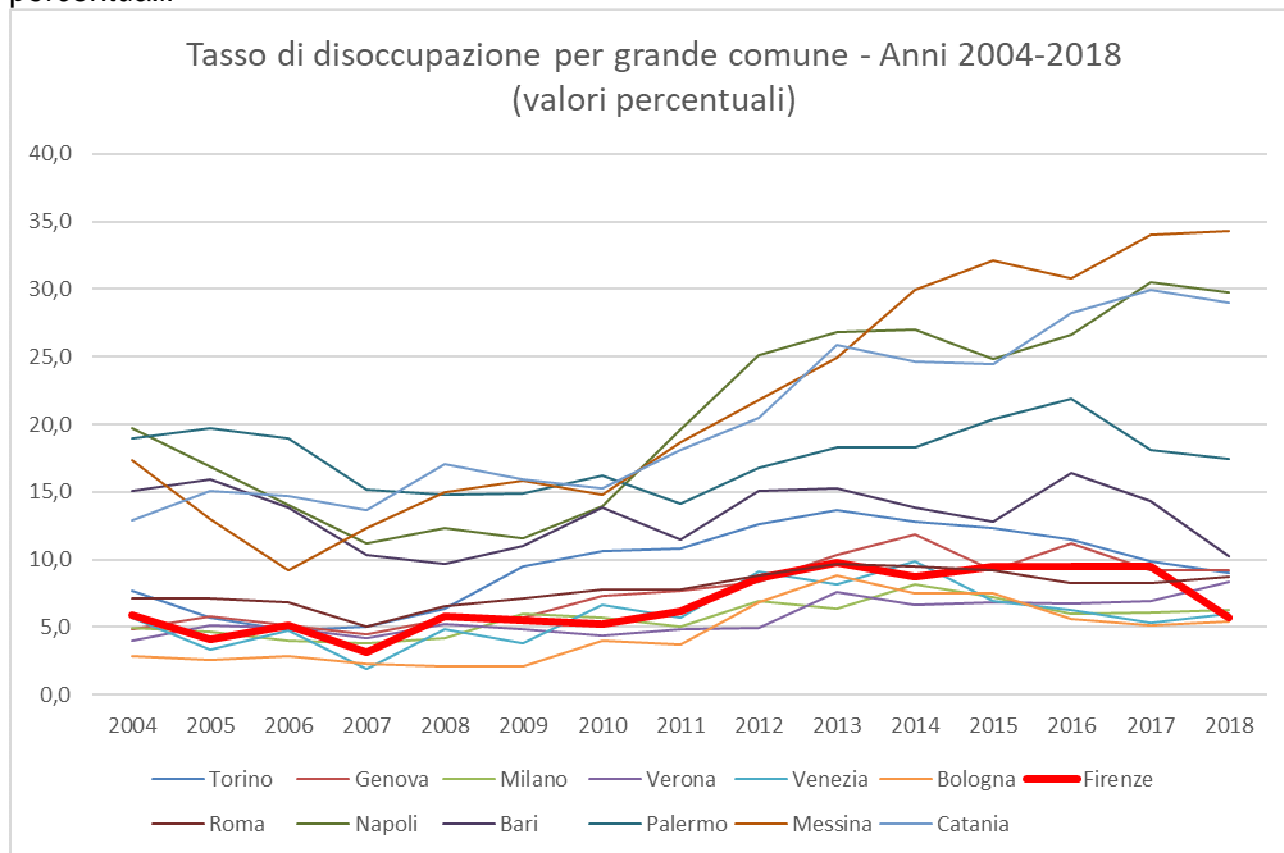
I disoccupati fiorentini sono circa 11.000 residenti: 4.000 unità in meno rispetto al 2014 e 7.000 unità in meno rispetto al 2017.

Grafico 1.8 – Disoccupati per grande comune. Anni 2004-2018. Valori assoluti in migliaia.



Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati Istat

Grafico 1.9 – Tasso di disoccupazione per grande comune. Anni 2004-2018. Valori percentuali.



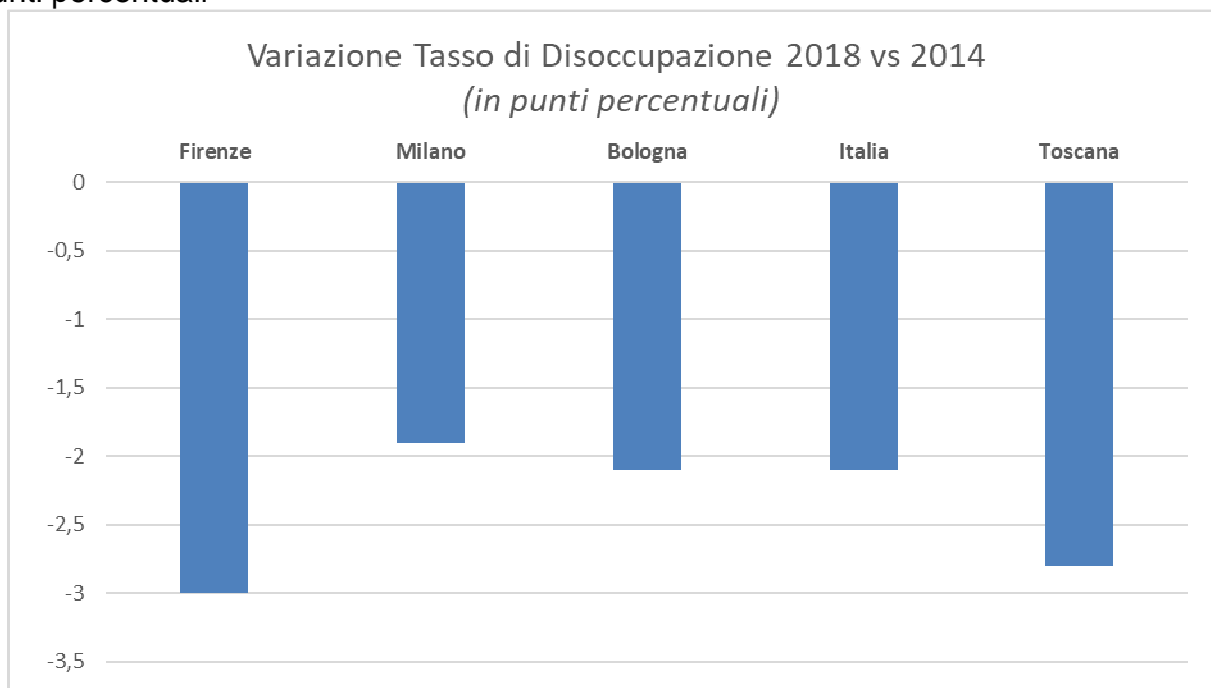
Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati Istat

Allo scopo di offrire un confronto, ampliando l'orizzonte dello studio, possiamo notare come le performance fatte registrare nel comune di Firenze sono in linea, in termini di andamento, con quelle fatte registrare a livello europeo. In Europa infatti, a uno scenario ormai consolidato di rallentamento della crescita del Pil ha fatto da contraltare un incremento dell'occupazione (+0,3% nel terzo trimestre 2018) e una diminuzione del tasso di disoccupazione, che per il terzo trimestre 2018 si attesta all'8,1%.

In Italia le unità occupate sono arrivate nel secondo trimestre 2018 a 23,3 milioni – massimo storico. Mediamente, nel 2018 abbiamo un recupero di circa 125 mila unità occupate rispetto ai dati 2008 e il tasso di disoccupazione si attesta al 10,6% (-0,6 punti in un anno).

La diminuzione del tasso di disoccupazione resta comunque la più significativa tra quelle considerate, come è possibile notare da questo grafico che prende in considerazione l'ultimo quinquennio. Tra il 2014 e il 2018 il tasso di disoccupazione è diminuito di 3 punti percentuali, contro un dato nazionale di -2,1 punti percentuali e toscano di -2,8 punti percentuali.

Grafico 1.10. Variazione del tasso di disoccupazione tra il 2014 e il 2018. Differenza in punti percentuali



Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati Istat

A livello nazionale, è appurato che nell'ultimo decennio, la struttura del mercato del lavoro si è modificata secondo alcune caratteristiche cardine:

1. Ricomposizione dell'occupazione verso il lavoro dipendente e crescita dei rapporti di lavoro a tempo determinato;
2. Espansione degli impieghi a tempo parziale – soprattutto involontario;
3. Il lavoro indipendente raggiunge il minimo storico nel 2018 con meno di 5,3 milioni di occupati;
4. Aumento della presenza femminile e straniera;
5. Occupati più anziani e più istruiti (con disallineamento tra titolo di studio conseguito e richiesto dalle imprese – sovra-istruzione in particolare);
6. Incremento del dualismo Nord/Sud – a sfavore del Mezzogiorno

Non è tuttavia possibile saggiare queste caratteristiche a livello locale, per assenza di fonti con livello di disaggregazione comunale.

A livello locale, è tuttavia possibile studiare alcune statistiche provinciali disponibile tramite INPS. In particolare, i dati sui lavoratori autonomi e sulla cassa integrazione guadagni.

Il lavoro autonomo

Tramite i dati dell'Osservatorio INPS sul lavoro autonomo è possibile effettuare una serie di considerazioni in merito ai Commercianti e agli Artigiani iscritti alla gestione speciale.

I commercianti

Ai fini pensionistici sono commercianti iscritti alla gestione speciale:

- i titolari delle imprese commerciali: ossia coloro i quali, utilizzando prevalentemente il lavoro proprio e dei familiari, partecipano con carattere di abitualità e di prevalenza all'attività aziendale, assumendo la piena responsabilità dell'impresa e tutti gli oneri e i rischi relativi alla sua gestione (tale requisito non è richiesto per i familiari coadiutori e per i soci di società a

responsabilità limitata); inoltre devono essere in possesso, ove previsto da leggi o regolamenti, di licenze o autorizzazioni e sono iscritti ad albi, registri o ruoli.

- i familiari coadiuvanti: ossia coloro che devono lavorare nell'impresa con carattere di abitudine e prevalenza. Sono considerati familiari: il coniuge, i parenti entro il terzo grado (genitori, figli, fratelli, nipoti, zii del titolare), gli affini entro il terzo grado (suoceri, nuora e genero, cognati del titolare, zii e nipoti del coniuge del titolare).

L'impresa è commerciale quando vi si svolgono le seguenti attività:

- commerciali e turistiche;
- lavoro come ausiliare del commercio;
- agente e rappresentante di commercio iscritto nell'apposito albo;
- agente aereo, marittimo raccomandatario;
- agente esercizio delle librerie delle stazioni;
- mediatore iscritto negli appositi elenchi delle Camere di Commercio;
 - propagandista e procacciatore d'affari;
 - commissario di commercio;
- titolare degli istituti di informazione;

Tabella 1.7 - Numero di commercianti iscritti e numero medio annuo di commercianti iscritti alla gestione speciale INPS 2008-2017, per la Provincia di Firenze e in Italia.

Anno	Provincia di Firenze		Italia	
	Numero iscritti	Numero medio annuo iscritti	Numero iscritti	Numero medio annuo iscritti
2008	42.554	40.306	2.196.859	2.067.933
2009	42.544	40.367	2.202.376	2.074.210
2010	42.715	40.500	2.221.688	2.091.232
2011	43.263	40.939	2.247.878	2.116.317
2012	43.588	41.163	2.273.560	2.135.539
2013	43.561	41.210	2.279.664	2.141.186
2014	43.455	41.153	2.275.416	2.141.530
2015	43.359	41.138	2.271.339	2.141.719
2016	43.220	41.157	2.254.771	2.136.325
2017	43.146	41.272	2.242.259	2.135.264

Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati INPS

A livello nazionale si registra, tra il 2014 e il 2017 una lieve flessione del -0,3% nel numero di iscritti medio annuo, mentre a livello della provincia di Firenze si registra, nello stesso segmento un incremento del +0,3%.

Negli anni si è andato poi ad assottigliare il divario tra il numero di iscritti (che esprime la somma dei soggetti che sono stati iscritti alla gestione durante l'anno (anche per una frazione di anno) e il numero medio annuo di iscritti (nel cui computo, a differenza del numero degli iscritti, i soggetti vengono considerati in funzione del numero dei mesi di presenza nella gestione; ad esempio, un soggetto iscritto per soli sei mesi è equivalente a 0,5).

Gli artigiani

Ai fini pensionistici sono artigiani iscritti alla gestione speciale:

- i titolari delle imprese artigiane: ossia coloro i quali partecipano, con carattere di abitudine, di professionalità e di prevalenza rispetto ad altre eventuali occupazioni, al lavoro, anche manuale, all'interno dell'impresa, assumendone la piena responsabilità e gestione;

- i familiari coadiuvanti: quindi coloro che lavorano nell'impresa con carattere di abitudine e prevalenza. Sono considerati familiari il coniuge, i parenti entro il terzo grado (genitori, figli, fratelli, nipoti, zii del titolare), gli affini entro il secondo grado (suoceri, genero, nuora e cognati del titolare).

L'impresa è artigiana quando vi si svolgono attività di:

- produzione di beni (anche semilavorati), vendita di materie prime non confezionate per l'utilizzo finale (prodotti in legno o in ferro non rifiniti);
- prestazioni di servizi (imprese di facchinaggio, imprese di pulizia, tintorie, barbieri, parrucchieri, fornai etc.). Sono escluse le attività agricole e commerciali.

L'attività artigiana deve essere svolta prevalentemente con il proprio lavoro e quello dei familiari coadiuvanti. La legge pone dei limiti al numero dei dipendenti che possono lavorare nell'impresa artigiana, limiti che sono variabili a seconda del tipo di attività svolta. L'attività artigiana deve essere di tipo manuale, cioè non può limitarsi alla sola organizzazione del lavoro e all'amministrazione dell'impresa.

A livello nazionale si registra, tra il 2014 e il 2017 una flessione del -5,3% nel numero di iscritti medio annuo, mentre a livello della provincia di Firenze si registra, nello stesso segmento una diminuzione più contenuta: del -2,8%.

Anche in questo caso, negli anni si è andato poi ad assottigliare il divario tra il numero di iscritti (che esprime la somma dei soggetti che sono stati iscritti alla gestione durante l'anno (anche per una frazione di anno) e il numero medio annuo di iscritti (nel cui computo, a differenza del numero degli iscritti, i soggetti vengono considerati in funzione del numero dei mesi di presenza nella gestione; ad esempio, un soggetto iscritto per soli sei mesi è equivalente a 0,5).

Tabella 1.8 - Numero di artigiani iscritti e numero medio annuo di artigiani iscritti alla gestione speciale INPS 2008-2017, per la Provincia di Firenze e in Italia.

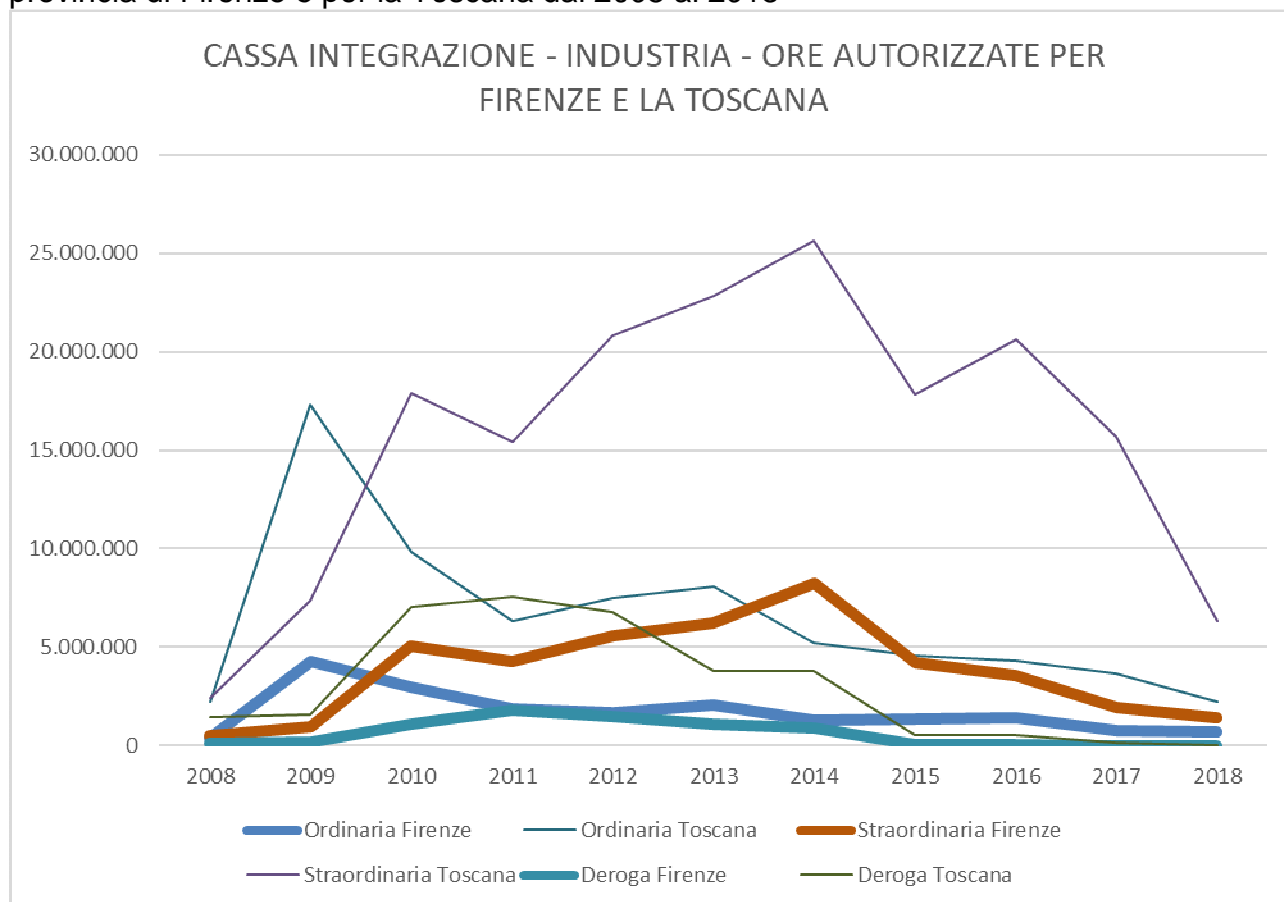
Anno	Provincia di Firenze		Italia	
	Numero iscritti	Numero medio annuo iscritti	Numero iscritti	Numero medio annuo iscritti
2008	44.090	42.106	1.967.895	1.877.114
2009	43.422	41.550	1.940.787	1.853.887
2010	42.847	40.996	1.920.741	1.834.938
2011	42.788	40.734	1.907.755	1.823.967
2012	42.240	40.254	1.883.566	1.799.404
2013	41.595	39.674	1.841.250	1.758.769
2014	40.975	38.956	1.803.088	1.723.858
2015	40.419	38.650	1.767.920	1.689.295
2016	39.808	38.199	1.724.070	1.654.275
2017	39.439	37.861	1.700.170	1.632.800

Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati INPS

Cassa Integrazione nell'Industria

Come è noto, le ore di cassa integrazione autorizzate possono essere un indicatore interessante sullo stato di salute delle imprese e del tessuto produttivo più in generale. La cassa integrazione ordinaria, soprattutto, è spesso strutturalmente più legata a crisi contingenti e transitorie di mercato in cui le aziende si collocano, più che a sofferenze settoriali. Per quanto riguarda Firenze, la cassa integrazione ordinaria è in diminuzione rispetto al 2017 e quasi dimezzata rispetto al 2016. Inoltre, contribuisce per circa il 30% alle ore di cassa integrazione ordinaria autorizzate in Toscana.

Grafico 1.11 – Numero di ore autorizzate di cassa integrazione per tipologia, per la provincia di Firenze e per la Toscana dal 2008 al 2018



Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati INPS

La cassa integrazione straordinaria è invece generalmente più legata a crisi settoriali o locali. Tra il 2016 e il 2018 diminuisce significativamente sia in Toscana sia a Firenze. In Toscana il numero di ore autorizzate diminuisce di circa il 70%, a Firenze di circa il 60%.

Tabella 1.9 - Numero di ore autorizzate di cassa integrazione per tipologia, per la provincia di Firenze e per la Toscana dal 2014 al 2018

Totale ore autorizzate	Provincia	2014	2015	2016	2017	2018
Ordinaria	Firenze	1.283.146	1.340.792	1.436.815	788.444	705.398
	Toscana	5.210.732	4.565.422	4.304.277	3.632.853	2.208.078
Straordinaria	Firenze	8.251.785	4.227.224	3.570.904	1.899.674	1.397.515
	Toscana	25.635.995	17.844.005	20.613.694	15.686.619	6.335.898
Deroga	Firenze	901.900	60.836	46.195	5.933	5.920
	Toscana	3.763.234	539.823	508.311	118.741	28.965
TOTALE	Firenze	10.436.831	5.628.852	5.053.914	2.694.051	2.108.833
	Toscana	34.609.961	22.949.250	25.426.282	19.438.213	8.572.941

Fonte: elaborazione Ufficio comunale di Statistica su dati INPS

IL TURISMO

Nel 2018 Firenze è stata caratterizzata da una crescita del settore del turismo, che prosegue nel primo semestre 2019. Gli arrivi sono stati complessivamente 3.945.451 con un aumento di +1,6% rispetto al 2017 e le presenze sono state 10.701.340 con un aumento di +4,9% rispetto al 2017. Considerando il primo semestre 2019, rispetto allo stesso periodo del 2018, si osserva una crescita degli arrivi del +0,8% e delle presenze del +2,3%. Sia la crescita delle presenze sia quella degli arrivi è dovuta in gran parte alla componente italiana (+11,2% e +2,6% rispettivamente nel 2018 e +5,4% e +4,3% per il primo semestre 2019). La durata media del soggiorno sale a 2,7 notti rispetto alle 2,6 del 2017 ed è uguale per stranieri e italiani.

Tabella 1.10 - Flussi turistici mensili nel comune di Firenze 2017-2019* italiani e stranieri

	Italiani 2017		Stranieri 2017		Italiani 2018		Stranieri 2018		Italiani 2019		Stranieri 2019	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Gennaio	90.794	234.621	137.414	400.355	93.409	255.748	139.509	422.959	91.426	256.464	135.873	427.634
Febbraio	83.773	193.255	134.214	385.464	95.117	240.699	146.632	412.289	94.090	238.824	144.147	414.898
Marzo	107.587	254.629	190.569	528.664	111.605	282.599	207.626	578.750	123.609	311.170	195.770	566.328
Aprile	103.751	245.657	260.028	698.782	105.005	274.161	245.037	672.576	108.554	289.404	263.584	716.690
Maggio	75.522	192.899	278.644	739.289	73.089	208.127	300.120	795.949	81.831	232.157	286.196	772.694
Giugno	81.695	202.725	295.854	758.452	89.345	236.363	299.145	769.825	92.497	250.098	304.255	790.938
Luglio	53.889	155.569	351.447	856.055	53.134	175.574	350.038	887.739				
Agosto	49.373	154.274	331.664	831.713	49.256	172.798	327.023	844.180				
Settembre	68.409	178.006	307.388	808.871	67.734	197.313	303.326	811.003				
Ottobre	80.082	205.331	276.453	757.191	86.071	232.596	276.943	763.048				
Novembre	112.185	264.635	162.220	479.942	110.940	278.138	168.099	493.116				
Dicembre	110.029	266.053	139.591	410.444	108.690	279.032	138.558	416.758				
TOTALE	1.017.089	2.547.654	2.865.486	7.655.222	1.043.395	2.833.148	2.902.056	7.868.192	592.007	1.578.117	1.329.825	3.689.182

Fonte: Città Metropolitana di Firenze - turismo.

*primi sei mesi del 2019

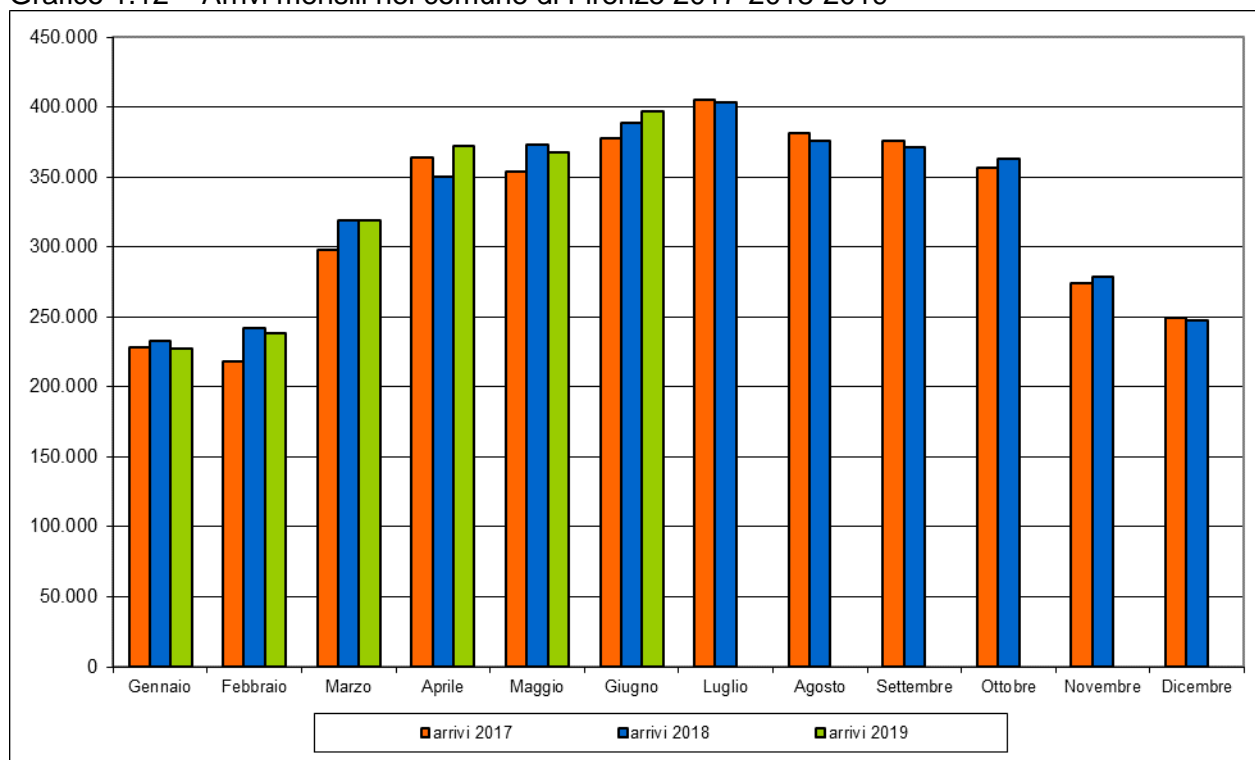
Tabella 1.11 - Flussi turistici periodo gennaio – dicembre 2017 e 2018 e variazione percentuale italiani e stranieri

	Italiani		Stranieri		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
gen - dic 2017	1.017.089	2.547.654	2.865.486	7.655.222	3.882.575	10.202.876
gen - dic 2018	1.043.395	2.833.148	2.902.056	7.868.192	3.945.451	10.701.340
Var % 2018/2017	2,6	11,2	1,3	2,8	1,6	4,9

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

Il confronto con i dati mensili dei due anni considerati evidenzia valori sempre più elevati per le presenze del 2018 rispetto al 2017 e anche del 2019 (primi sei mesi) rispetto al 2018. Gli arrivi del 2018 presentano valori superiori all'anno precedente nei mesi di gennaio, febbraio, marzo, maggio, giugno, ottobre e novembre, mentre il saldo è negativo negli altri mesi. Nel primo semestre 2019 si rileva un aumento degli arrivi a marzo, aprile e giugno.

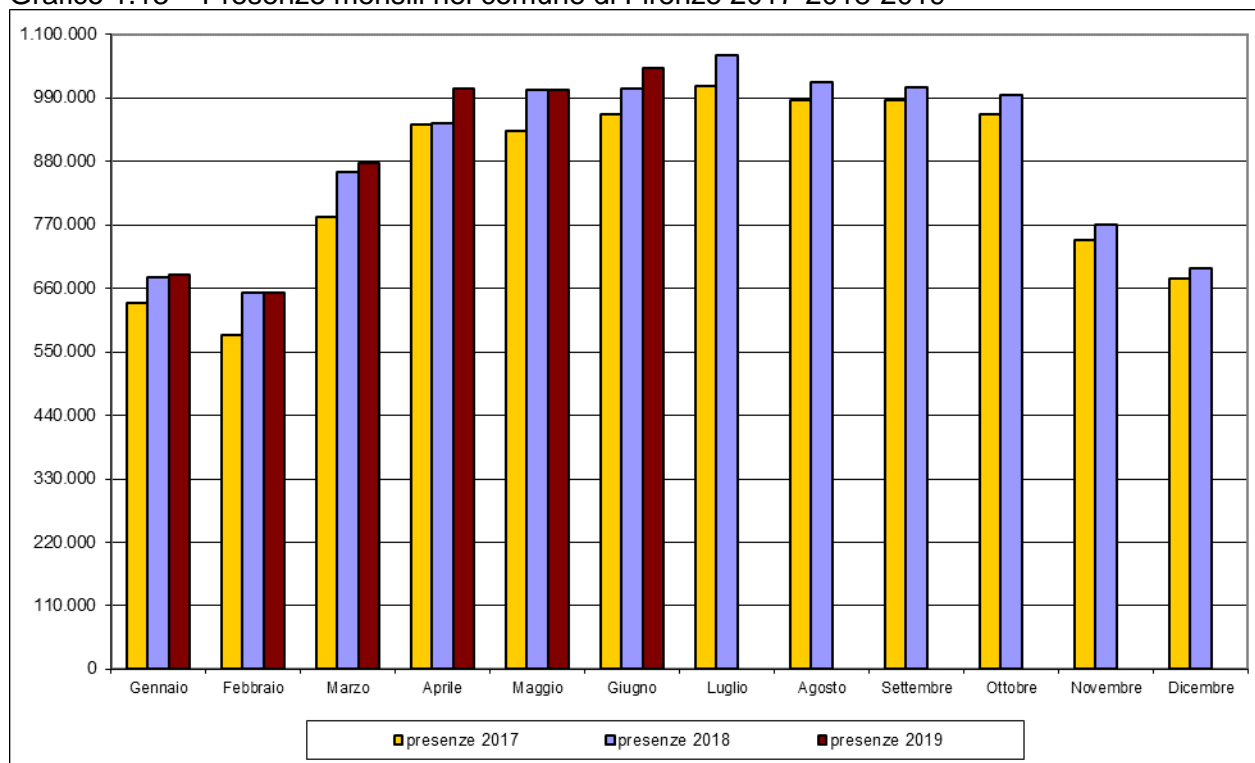
Grafico 1.12 – Arrivi mensili nel comune di Firenze 2017-2018-2019



Fo

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

Grafico 1.13 – Presenze mensili nel comune di Firenze 2017-2018-2019



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

I turisti di Firenze usano prevalentemente le strutture alberghiere rispetto alle altre forme come bed and breakfast, ostelli, affittacamere, agriturismo e altre ancora. Tuttavia la quota parte di turisti che usano le strutture extralberghiere sta aumentando. Tale tendenza si registra sia nel 2018 sia nel primo semestre 2019 infatti questa tipologia di turisti rappresenta il 24,6% (25,1% nel 2019) degli arrivi e il 28,1% (28,7% nel 2019) delle presenze.

Tabella 1.12 - Flussi turistici mensili nel comune di Firenze 2017 - 2018 nelle strutture alberghiere ed extra alberghiere

	Alberghiero 2017		Extra-alberghiero 2017		Alberghiero 2018		Extra-alberghiero 2018	
	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>
	Gennaio	179.024	474.024	49.184	160.952	182.857	497.602	50.061
Febbraio	174.483	435.043	43.504	143.676	191.192	477.978	50.557	175.010
Marzo	236.115	595.296	62.041	187.997	245.178	626.304	74.053	235.045
Aprile	273.396	696.539	90.383	247.900	261.348	682.152	88.694	264.585
Maggio	267.212	683.222	86.954	248.966	274.764	710.673	98.445	293.403
Giugno	279.645	699.739	97.904	261.438	283.117	707.739	105.373	298.449
Luglio	304.772	748.790	100.564	262.834	302.813	761.794	100.359	301.519
Agosto	287.851	739.138	93.186	246.849	283.788	736.702	92.491	280.276
Settembre	277.161	713.678	98.636	273.199	272.100	714.960	98.960	293.356
Ottobre	270.061	695.148	86.474	267.374	271.138	708.371	91.876	287.273
Novembre	219.213	559.358	55.192	185.219	217.110	565.475	61.929	205.779
Dicembre	193.361	509.113	56.259	167.384	187.944	505.310	59.304	190.480
TOTALE	2.962.294	7.549.088	920.281	2.653.788	2.973.349	7.695.060	972.102	3.006.280

	Alberghiero 2019		Extra-alberghiero 2019	
	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>
Gennaio	174.506	497.648	52.793	186.450
Febbraio	188.306	482.641	49.931	171.081
Marzo	246.557	640.661	72.822	236.837
Aprile	272.747	708.123	99.391	297.971
Maggio	271.594	702.986	96.433	301.865
Giugno	285.352	721.217	111.400	319.819
TOTALE	1.439.062	3.753.276	482.770	1.514.023

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

La durata media del soggiorno per il 2018 nelle strutture alberghiere è pari a 2,6 giorni mentre nelle strutture extralberghiere è pari a 3,1 giorni e rimane invariato nei primi sei mesi del 2019.

I VISITATORI DEI MUSEI COMUNALI E LA FIRENZE CARD

Un altro indicatore dell'andamento turistico a Firenze è rappresentato dal flusso dei visitatori museali. Il rallentamento del turismo, che alla fine del 2009 si era tradotto in una flessione degli ingressi in tutte le tipologie di musei, con l'eccezione di alcune strutture comunali, ha invertito nettamente la propria tendenza.

Si analizza il fenomeno e i dati tenendo conto dell'introduzione, a fine marzo 2011, della Firenze Card che ha razionalizzato le modalità di fruizione delle visite museali, indirizzando i visitatori anche verso strutture meno conosciute, e incentivato l'uso dei mezzi pubblici per gli spostamenti in città.

La Firenze Card inizialmente coinvolgeva 33 musei, fra musei statali, provinciali e civici della città di Firenze. Gradualmente ha ampliato il proprio circuito con l'inserimento dei musei universitari e di molti musei privati cittadini; ad oggi i musei inclusi nel circuito della card sono 78 includendo gli Scavi archeologici di Palazzo Vecchio e il museo Bartali.

La card ha un costo di 85,00 euro ed è valida 72 ore dal momento della prima attivazione che avviene al momento del primo utilizzo in un museo o sui mezzi di trasporto pubblico (Ataf & Linea, tramvia). Con Firenze Card è possibile entrare nei musei aderenti al circuito e visitare non solo le collezioni permanenti, ma anche le mostre temporanee e tutti gli altri eventi organizzati, senza costi ulteriori. Nell'arco di validità della card è possibile visitare ogni museo una sola volta e utilizzare illimitatamente gli autobus e la tramvia di Firenze. Inoltre, per ogni

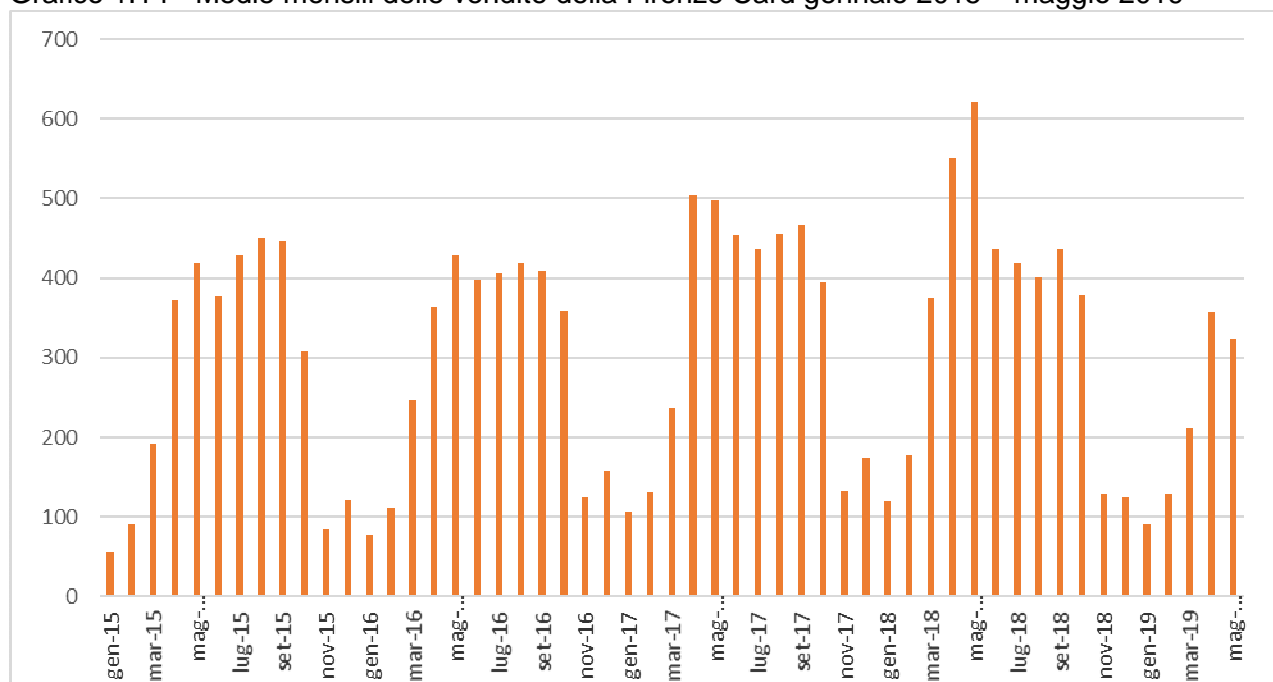
card acquistata, un cittadino dell'Unione Europea di età inferiore a 18 anni può entrare gratuitamente con il possessore della card nei musei e usufruire dei mezzi pubblici. Dal 2015 nasce anche la Firenzecard Plus, una tessera dal costo di 7 euro da acquistare in supplemento alla prima che permette, con lo stesso periodo di validità della prima, l'utilizzo illimitato dei trasporti pubblici locali cittadini e la scontistica presso gli esercizi storico-artistico-commerciali aderenti all'iniziativa. Nel dicembre 2018 l'offerta si è ulteriormente ampliata con la Firenzecard Restart, una card esclusivamente dematerializzata, che permette ai possessori di Firenzecard scadute, di riattivare 48 ore di ingressi nei musei non ancora visitati, al costo di 28 euro.

Le vendite complessive delle Firenze Card dall'avvio alla fine del 2011 sono state circa 24.000 la cui vendita online si assesta sul 15% del totale. Nel 2012 le vendite complessive hanno superato le 60.000 card e nel 2013 c'è stato un ulteriore incremento nelle vendite arrivate a poco più di 89.000 di cui circa il 24% on line. Nel 2014 le vendite sono calate di circa il 5% attestandosi a quota 84.530 mentre gli ingressi hanno registrato un calo di -6,2% passando da 701.088 a 657.524. Il 2015 ha segnato una forte ripresa nelle vendite (+20,9%) che ha persistito nel 2016 (+4,8%) e, in maniera più decisa, nel 2017 (+13,8%) quando le vendite sono state 121.758 (di cui il 27,2% online – era il 25,8% nel 2016) e gli ingressi 887.297 (+12,5 rispetto al 2017). Il 2018 registra un ulteriore sebbene più moderato incremento delle vendite che salgono a 127.758 (+4,4%) a fronte di un leggero calo degli ingressi che si attestano a 884.377 (-0,3%).

Al 24 giugno 2019 le vendite si attestano a 40.215 unità (-34,9% rispetto allo stesso periodo del 2018), di cui il 45,6% online e per un totale di 254.551 ingressi (-41,4% rispetto allo stesso periodo del 2018).

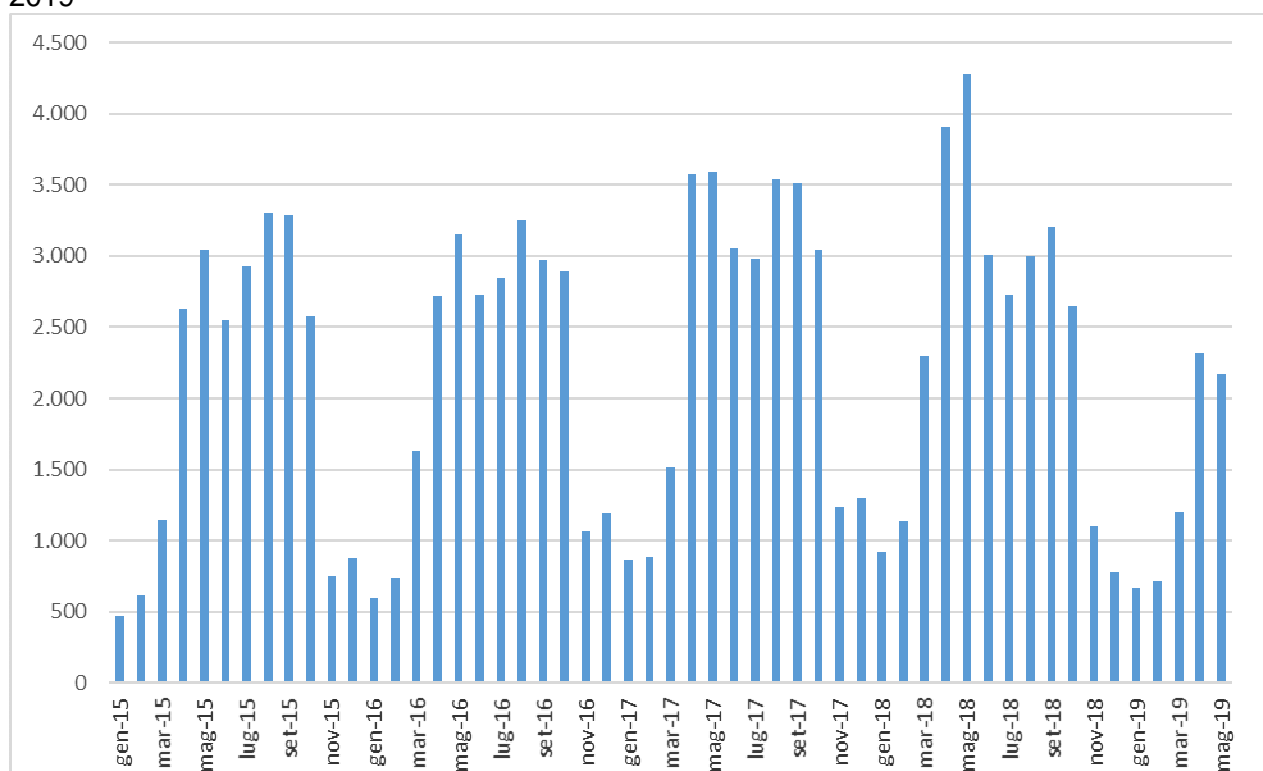
La media giornaliera delle vendite era di 86 card nel 2011, raddoppiata a 172 nel 2012 e in continua crescita negli anni successivi, a eccezione del 2014, fino a attestarsi a 348 nel 2018. Il dato parziale 2019 è pari a 230.

Grafico 1.14 - Medie mensili delle vendite della Firenze Card gennaio 2015 – maggio 2019



Fonte: Elaborazione Uff. Comunale di Statistica su dati LineaComune S.p.A. e Silfi società illuminazione firenze e servizi smartcity S.p.a

Grafico 1.15 - Medie mensili degli ingressi ai musei tramite Firenze Card gennaio 2015 – maggio 2019



Fonte: Elaborazione Uff. Comunale di Statistica su dati LineaComune S.p.A. e Silfi società illuminazione firenze e servizi smartcity S.p.a

Il 2018 segna un ulteriore calo negli ingressi ai musei comunali, come già avvenuto nei due anni precedenti. Il numero di ingressi diminuisce del 7,7 rispetto al 2017 (era -2,6 nel 2017 e -10,2% nel 2016). Tutti i musei registrano un calo degli ingressi a eccezione del Museo del Novecento che invece riporta +4,1%. Le visite ai Quartieri Monumentali di Palazzo Vecchio rappresentano quasi il 45% delle visite totali ai musei comunali e quelle al Complesso monumentale di Santa Maria Novella il 31% (simili al 2017).

Tabella 1.13 - Ingressi ai musei comunali anni 2013 - 2018

Museo	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Var. % 2018/17
Palazzo Vecchio	537.985	566.540	667.793	499.245	629.407	585.182	-7,0
Torre di Arnolfo	106.928	134.234	147.334	149.435	73.610	68.823	-6,5
Torre San Niccolò	2.840	3.802	3.317	3.183	3.149	2.921	-7,2
Cappella Brancacci	87.964	97.180	91.187	90.279	87.514	82.202	-6,1
Santa Maria Novella	440.124	453.815	473.448	470.345	450.859	404.613	-10,3
Museo Novecento*	-	46.946	44.740	29.923	39.857	41.483	4,1
Fondazione S. Romano	7.167	7.772	6.251	26.741	42.032	38.256	-9,0
Stefano Bardini	10.590	10.423	7.584	11.994	9.465	9.314	-1,6
Forte di Belvedere	29.890	36.311	174.000	170.102	75.341	70.001	-7,1
Museo Bartali**	-	-	-	-	2.739	1.673	-38,9
Totale	1.223.488	1.357.023	1.615.684	1.451.247	1.413.973	1.304.468	-7,7

Fonte: elaborazione su dati Comune di Firenze, Servizio Musei comunali

*dati da giugno 2014

**dati dal 2017

BUS TURISTICI

Una parte rilevante dei turisti arriva a Firenze con i bus turistici e questo comporta la necessità di tutelare la città e il suo ambiente. Per garantire una migliore vivibilità del contesto urbano, la circolazione e la sosta dei bus turistici è regolamentata dal Buspass Tourist Ecoprogram, sistema obbligatorio di accesso, circolazione e parcheggio dei bus turistici in città. Questo richiede la prenotazione e il pagamento di una tariffa, che varia secondo diversi parametri (lunghezza del bus, con hotel, giornaliero, ecc.). Nel corso del 2013 sono state introdotte nuove tipologie di contrassegni (e nuove tariffe) e l'Amministrazione Comunale ha deciso di applicare uno sconto sui contrassegni acquistati via web.

Nel 2018 sono entrati a Firenze 55.494 bus turistici, con una media di 152 bus al giorno, in lieve aumento rispetto all'anno precedente (erano 54.596, media 150).

Tabella 1.14 - Bus turistici in entrata a Firenze anni 2014 – 2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Numero annuale bus in entrata	64.015	64.887	63.817	54.596	55.494
di cui: bus con hotel	23.724	21.718	18.986	19.465	19.850
bus giornalieri	40.291	43.169	44.831	35.131	35.644
Media giornaliera bus in entrata	175	178	175	150	152
Numero turisti trasportati annualmente	2.176.031*	2.141.950*	-	-	-
Costo medio tariffa pagata da ciascun bus per l'accesso alla ZTL	242,19	259,56	286,22		
Incassi ticket ingresso	15.503.663,00	16.841.878,90	18.265.918,95		

Fonte: elaborazione su dati Servizi alla Strada

*il numero dei turisti è sottostimato a causa di alcune registrazioni manuali dovute a cambiamenti normativi

LE ATTIVITÀ PRODUTTIVE E LO SPORTELLINO UNICO (SUAP) NEL COMUNE DI FIRENZE

I dati provenienti dalla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura sono dettagliati secondo la classificazione ATECO per macrosettori classici. Un ulteriore spunto di analisi si ha utilizzando alcuni dati dello sportello unico per le attività produttive (SUAP) del Comune di Firenze.

Sulla base dell'attuale organizzazione del SUAP comunale le attività che rientrano nella competenza sono: le attività di somministrazione alimenti e bevande, le strutture ricettive, le attività estetiche, i carburanti, il commercio in sede fissa e su area pubblica, suolo pubblico, edicole e servizio taxi, industria-artigianato e servizi (solo per particolari adempimenti).

Per le attività di somministrazione alimenti e bevande si osserva che gli avvisi, che erano tornati a crescere nel 2017 dopo il sensibile calo del 2016, mantengono la crescita nel 2018; crescono anche i subingressi mentre le cessazioni si mantengono stabili.

Tabella 1.15 - Pratiche presentate al SUAP per attività di somministrazione anni 2015 – 2019*

Attività	2015	2016	2017	2018	2019*
Avvii	367	233	335	388	126
Subingressi	290	325	356	365	172
Cessazioni	123	104	81	78	41
Pratiche totali istruite dall'ufficio	1.038	1.115	1.087	1.638	498

Fonte: Comune di Firenze - Direzione Attività Economiche

*dato al 30 giugno 2019

Le attività ricettive, che includono sia strutture alberghiere, campeggi, residence sia strutture extralberghiere come i Bed & Breakfast e le case e appartamenti per vacanze mantengono una sostanziale stabilità: invariati gli avvii, in leggera crescita i subingressi (+11,5%) e in lieve calo le cessazioni (-3,5%). Il numero complessivo di pratiche gestite aumenta del 10,6% passando da 678 a 750.

Tabella 1.16 - Pratiche presentate al SUAP per attività turistico/ricettive anni 2015 – 2019*

	2015	2016	2017	2018	2019*
Avvii	224	189	203	203	106
Subingressi	90	82	104	116	55
Cessazioni	45	19	85	82	32
Pratiche totali istruite dall'ufficio	565	498	678	750	353

Fonte: Comune di Firenze - Direzione Attività Economiche

*dato al 30 giugno 2019

Gli avvii delle attività estetiche tornano ad aumentare nel 2018 (+33,7%). In aumento anche le cessazioni (+47,1%) mentre i subingressi subiscono un leggero calo (-8,1%).

Tabella 1.17 - Pratiche presentate al SUAP per attività estetiche 2015 – 2019*

Attività	2015	2016	2017	2018	2019*
Avvii	110	115	83	111	84
Subingressi	49	32	37	34	25
Cessazioni	46	54	34	50	34
Pratiche totali istruite dall'ufficio	299	304	244	366	194

Fonte: Comune di Firenze - Direzione Attività Economiche

*dato al 30 giugno 2019

Il commercio in sede fissa è il settore che numericamente risulta più rilevante. Si tratta dei negozi di vicinato ma anche delle medie e grandi strutture di vendita. Sono inoltre considerate anche altre forme di vendita (spacci, distributori automatici, commercio elettronico, vendita per corrispondenza o al domicilio, attività temporanee, imprenditori agricoli, commercio all'ingrosso, ecc.).

Nel 2016 ha fatto registrare, più degli altri settori, una diminuzione del numero di pratiche presentate al SUAP. Il calo si è mantenuto anche nel 2017 mentre il 2018 mostra un nuovo significativo aumento (+33,7%). Tale crescita del numero di pratiche complessive è dovuto alle cessazioni che hanno registrato un aumento dell'11,5% mentre gli avvii sono calati del 4,8% e i subingressi dell'1,4%.

Tabella 1.18 - Pratiche presentate al SUAP per attività di commercio in sede fissa 2015 – 2019*

Attività	2015	2016	2017	2018	2019*
Avvii	730	633	620	590	311
Subingressi	344	326	359	354	164
Cessazioni	459	413	399	445	208
Pratiche totali istruite dall'ufficio	2.401	1.842	1.834	2.452	892

Fonte: Comune di Firenze - Direzione Attività Economiche
dato al 30 giugno 2019

Il settore dei carburanti rappresenta la quota più contenuta di pratiche SUAP. Nel 2018 si è registrato un solo avvio, due subingressi e 17 cessazioni. A giugno 2019 si sono registrati 10 subingressi.

Tabella 1.19 - Pratiche presentate al SUAP per attività di carburanti 2015 – 2019*

Attività	2015	2016	2017	2018	2019*
Avvii	0	1	0	1	0
Subingressi	6	1	17	2	10
Cessazioni	1	2	0	17	0
Pratiche totali istruite dall'ufficio	66	33	59	124	50

Fonte: Comune di Firenze - Direzione Attività Economiche
*dato al 30 giugno 2019

Le pratiche relative alla pubblicità e alle insegne rappresentano anch'esse una quota piuttosto rilevante delle istanze gestite. Nel 2018 il numero complessivo delle pratiche è diminuito del 12,5%. In forte aumento gli avvii/autorizzazioni (+35,4) mentre sono in diminuzione i subingressi (-22,9%) e le cessazioni (-10,1%).

Tabella 1.20 - Pratiche presentate al SUAP per attività di pubblicità e insegne 2015 – 2019*

Attività	2015	2016	2017	2018	2019*
Avvii/autorizzazioni	1.045	734	1.336	1.809	670
Subingressi	428	423	398	307	0
Cessazioni	285	329	335	301	139
Pratiche totali istruite dall'ufficio	3.029	2.798	3.047	2.666	1.029

Fonte: Comune di Firenze - Direzione Attività Economiche
*dato al 30 giugno 2019

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 interessa 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.

Tabella 1.21. Agenti inquinanti per stazione di rilevazione. Anno 2017

Agente inquinante		Limite		Stazioni		
		di riferimento	Boboli	Bassi	Gramsci	Ponte alle Mosse
PM₁₀ Polveri con diametro aereodinamico < 10 micron	n° dati giornalieri validi		-	-	-	-
	Media Annuale µg/m ³	40	18	20	28	22
	n° valori mg.>50µg/m ³	35	6	10	22	16
SO₂ Biossido di zolfo	n° dati orari validi		-	-	-	-
	Media Annuale µg/m ³	-	-	-	-	-
	n° medie g.>125µg/m ³	3	-	0	-	-
CO Monossido di carbonio	n° dati orari validi		-	-	-	-
	media max giorn. su 8 h<10 mg/m ³	10	-	-	2,9	-
NO₂ Biossido di azoto	n° dati orari validi		-	-	-	-
	n° valori o.>200 µg/m ³	18	-	0	1	0
	Media Annuale µg/m ³	40	-	25	64	42
O₃ Ozono	n° dati orari validi		-	-	-	-
	n° g. con media mobile di 8 h>120 µg/m ³	25	-	-	-	-
	AOT40 µg/m ³ *h	18.000	-	-	-	-
Benzene	Copertura annuale dati campagne indicative		-	-	-	-
	Media Annuale µg/m ³	5	-	1,4	2,5	-

Fonte: ARPAT – Relazione annuale sullo stato della qualità dell'aria nella Regione Toscana – anno 2017

IL SISTEMA DELLA RACCOLTA DIFFERENZIATA

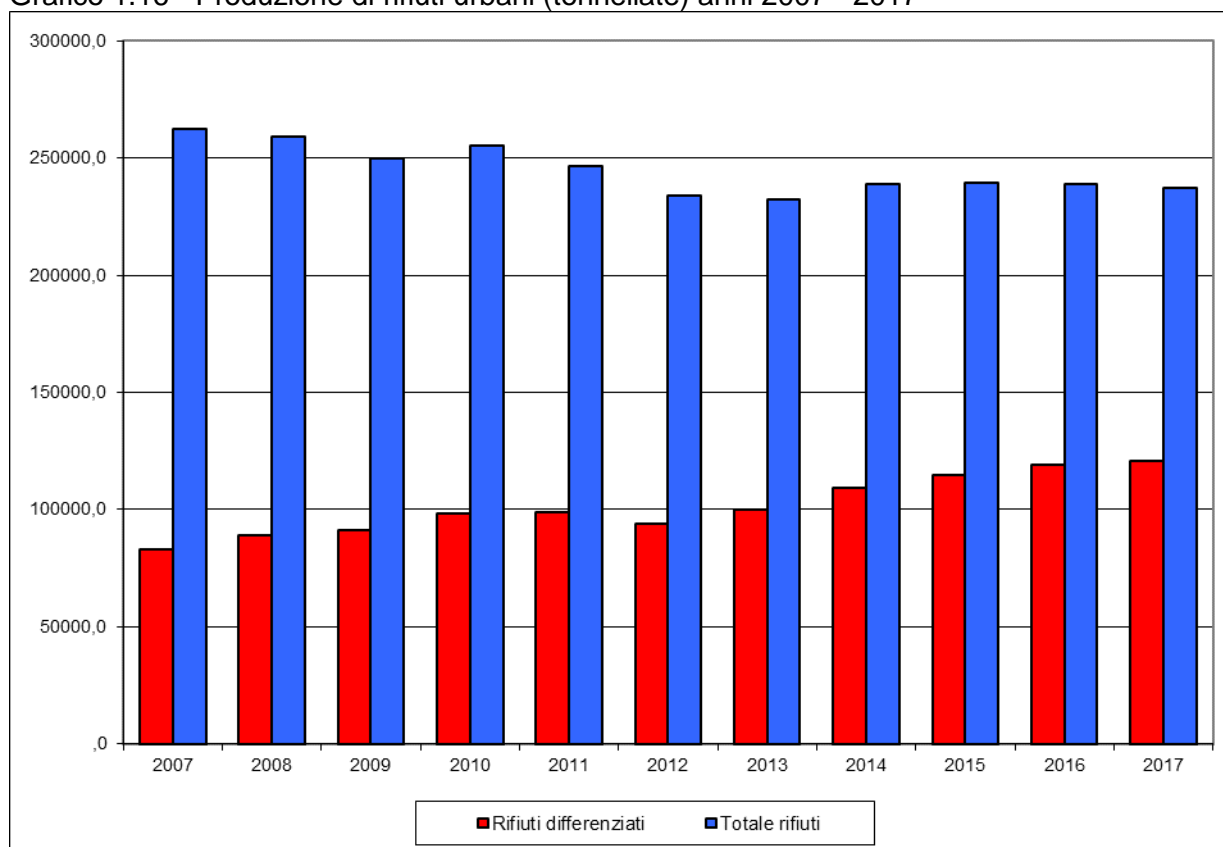
La politica delle raccolte differenziate nella città di Firenze è stata sicuramente condizionata dai principali cambiamenti normativi che hanno imposto i traguardi da raggiungere negli anni e le eventuali sanzioni, nel caso del loro mancato raggiungimento.

Grande attenzione ha sempre avuto il centro storico di Firenze dove gli interventi di ristrutturazione del servizio sono legati a un progetto di più larga scala per il miglioramento delle condizioni di pulizia e decoro della città.

Gli interventi messi in atto hanno condotto a un aumento della percentuale di raccolta differenziata arrivata nel 2017 al 50,9% del totale dei rifiuti. Tale aumento è dovuto sia all'incremento dei flussi provenienti da raccolta differenziata (+1,4%), sia alla riduzione dei rifiuti indifferenziati (-2,7%) raccolti nel 2017 rispetto al 2016.

Complessivamente, al termine del 2017, il cumulo dei Rifiuti Urbani è diminuito dello 0,7% rispetto alla fine dell'anno precedente, mantenendo il trend del 2016.

Grafico 1.16 - Produzione di rifiuti urbani (tonnellate) anni 2007 - 2017



Fonte: elaborazione su dati Quadrifoglio S.p.a. e Alia S.p.a.

Tabella 1.22 - Quantità complessiva di rifiuti urbani raccolti nel territorio comunale (t). Anni 2007-2017

Rifiuti urbani	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Indifferenziati	179.149	170.195	158.453	157.248	147.520	140.363	132.017	129.540	124.723	119.562	116.354
Differenziati	83.005	89.154	91.195	98.191	98.791	93.691	100.123	109.338	114.568	119.173	120.783
Totale	262.154	259.349	249.648	255.438	246.311	234.054	232.140	238.878	239.291	238.735	237.137

Fonte: Quadrifoglio S.p.A e Alia servizi ambientali S.p.a.

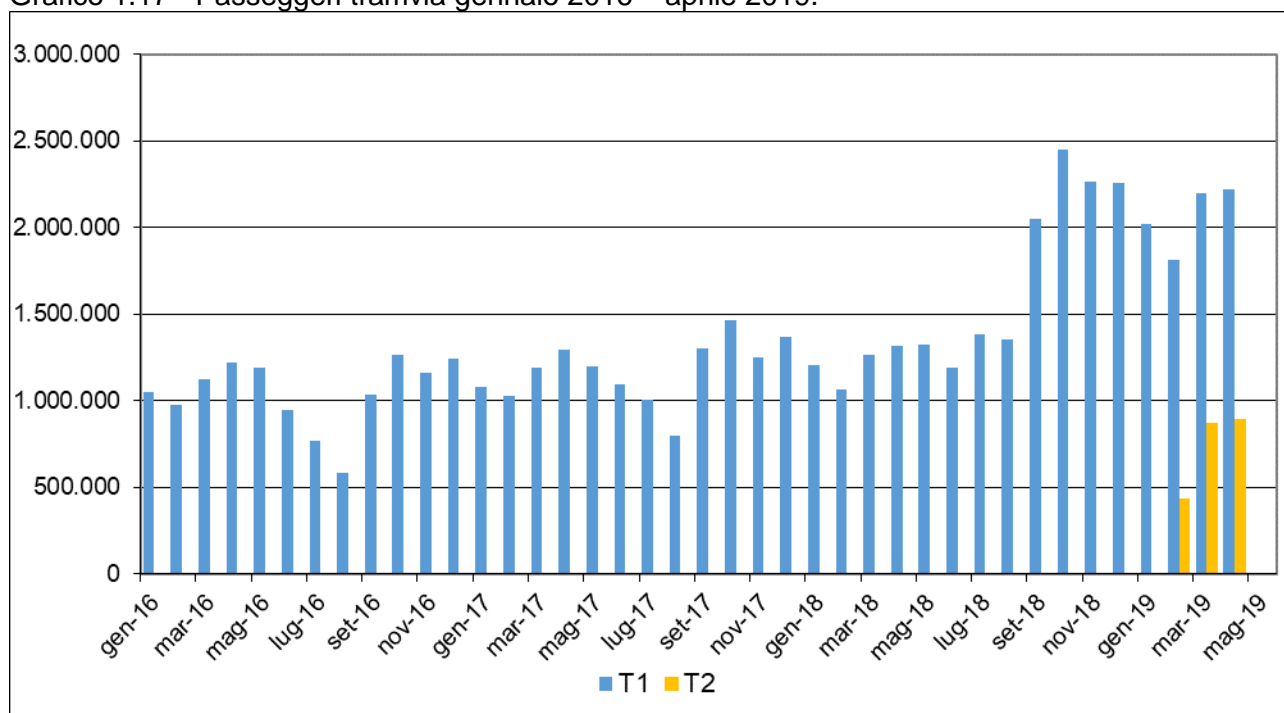
I dati sono comprensivi dei rifiuti raccolti dall'Azienda, da terzi o conferiti direttamente da residenti del Comune.

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 2018 tale numero risulta pari a 19.141.177, in aumento del 35,9% rispetto all'anno precedente (quando erano 14.087.002). I primi quattro mesi del 2019 segnano un ulteriore forte incremento rispetto allo stesso periodo del 2018, passando da 4.854.191 a 8.249.133 (+69,9%). Dal 2017 l'aumento del numero di passeggeri è costante e graduale ma è da settembre 2018 che diventa molto evidente.

Dall'11 febbraio 2019 entra in esercizio anche la Linea 2, che collega Piazza dell'Unità italiana all'aeroporto Vespucci. Nei primi tre mesi di attività si registra un trend crescente del numero di passeggeri, che sono più che raddoppiati passando da 437.404 a 897.634 (+105,2%).

Grafico 1.17 - Passeggeri tramvia gennaio 2016 – aprile 2019.



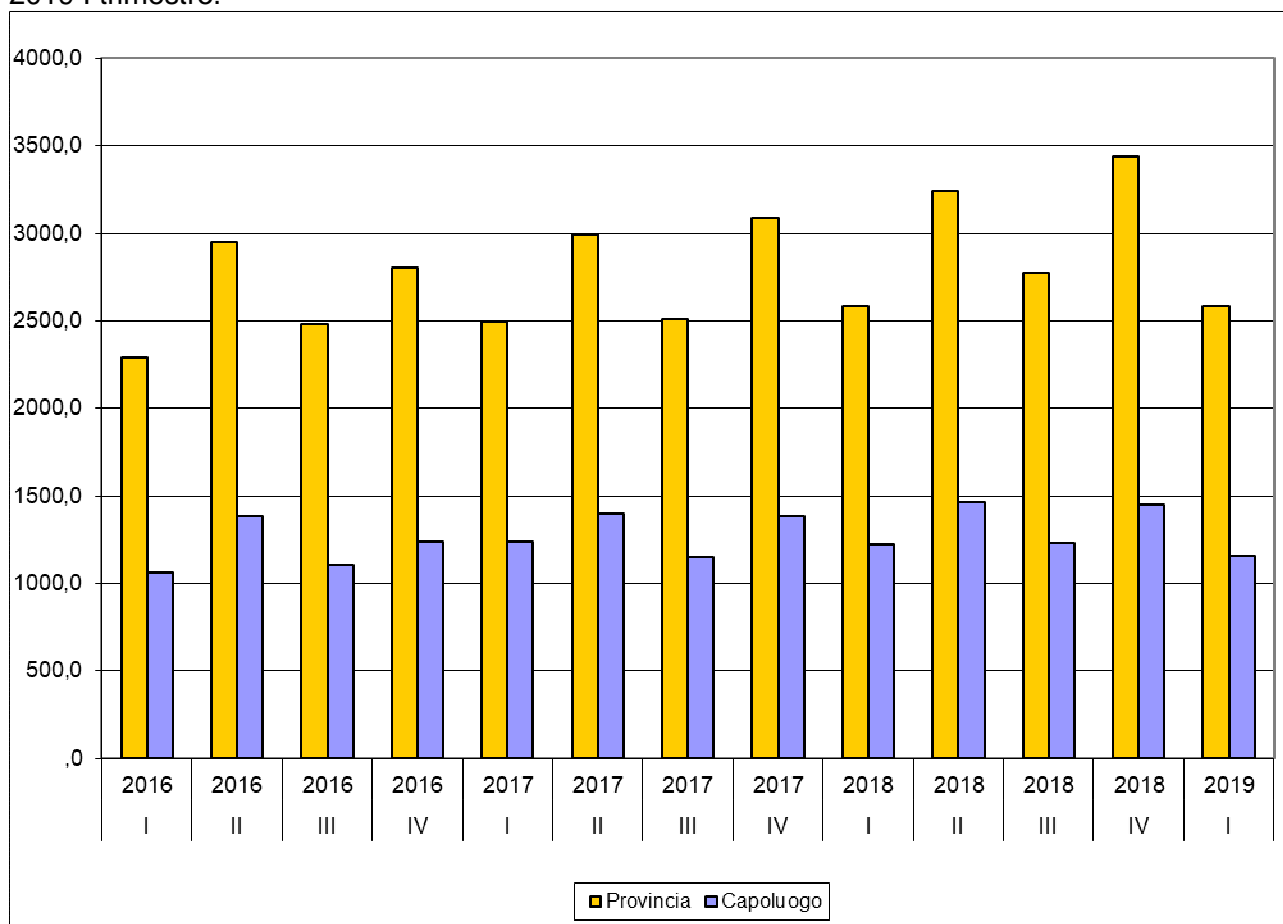
Fonte: GEST S.p.a. (gestore del sistema tramviario)

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 pare stia proseguendo (grafico 1.15).

Grafico 1.18 – Volumi di compravendite in provincia di Firenze e comune di Firenze anni 2016 – 2019 I trimestre.



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

Nel 2018 nell'intera provincia di Firenze le compravendite hanno riguardato in particolare le abitazioni piccole (da 50 a 85 mq – 32,0%) e medio-piccole (da 85 a 115 mq – 29,1%) seguite dalle medie (da 115 a 145 mq – 15,9%) e grandi (oltre 145 mq – 15,1%).

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 che aveva tenuto le quotazioni immobiliari nel 2016, mostra un calo nel II semestre 2017 e I semestre 2018 che permane nel II.

La zona dell'Isolotto registra una diminuzione dei prezzi dei box nella seconda metà del 2017, dopo che nel 2016 erano calati quelli delle abitazioni civili e delle abitazioni di tipo economico. Sostanzialmente stabili le quotazioni riferite alla zona di Campo di Marte sia per le abitazioni sia 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 grossomodo si confermano le quotazioni del 2017.

Tabella 1.23 - Quotazioni immobiliari a Firenze per metro quadro anni 2016 – 2018. Prezzi in euro senza decimali

Fascia/Zona	Tipologia	I semestre 2016		II semestre 2016		I semestre 2017		II semestre 2017		I semestre 2018		II semestre 2018	
		Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Centrale/ CENTRO STORICO (Signoria, Duomo, Pitti, San Niccolò)	Abitazioni civili	3.300	4.800	3.300	4.800	3.300	4.700	3.300	4.700	3.400	4.700	3.500	4.700
	Abitazioni di tipo economico	2.700	4.100	2.700	4.100	2.800	4.100	2.800	4.100	2.800	4.100	2.800	4.200
	Box	3.100	4.900	3.100	4.800	3.100	4.600	3.200	4.600	3.200	4.600	3.200	4.600
Centrale/ CENTRO STORICO (Stazione Centrale, San Lorenzo, Sant'Ambrogio)	Abitazioni civili	2.850	4.000	2.850	4.000	2.750	4.000	2.750	4.100	2.800	4.000	2.800	4.000
	Abitazioni di tipo economico	2.400	3.600	2.400	3.600	2.400	3.600	2.400	3.600	2.400	3.600	2.400	3.600
	Box	2.800	4.200	2.800	4.200	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	3.000	4.400	3.100	4.400	3.200	4.300	3.300	4.100	3.200	4.100	3.200	4.100
	Abitazioni di tipo economico	2.500	3.700	2.400	3.500	2.400	3.500	2.400	3.500	2.400	3.500	2.500	3.600
	Box	2.900	4.200	2.900	4.200	2.900	4.200	2.900	4.200	2.800	4.200	2.800	4.200
Centrale/ CENTRO STORICO (San Frediano, Porta Romana)	Abitazioni civili	2.800	4.200	2.900	4.200	2.900	4.200	2.950	4.100	3.000	4.100	3.100	4.100
	Abitazioni di tipo economico	2.400	3.600	2.400	3.600	2.400	3.600	2.500	3.700	2.600	3.700	2.600	3.800
	Box	2.800	4.000	2.800	4.000	2.800	4.000	2.900	4.200	2.800	4.200	2.800	4.200
Semicentrale/ BOBOLINO - POGGIO IMPERIALE - PIAN DEI GIULLARI	Abitazioni civili	3.200	4.400	3.100	4.400	3.000	4.400	2.900	4.200	2.900	4.200	2.900	4.100
	Abitazioni di tipo economico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Box	2.200	3.300	2.200	3.300	2.200	3.300	2.200	3.300	2.200	3.300	2.200	3.300
Semicentrale/ ISOLOTTO	Abitazioni civili	2.100	2.850	2.100	2.750	2.100	2.650	2.100	2.600	2.100	2.600	2.150	2.600
	Abitazioni di tipo economico	1.800	2.600	1.700	2.550	1.700	2.350	1.700	2.350	1.700	2.350	1.700	2.350
	Box	1.700	2.500	1.700	2.500	1.700	2.500	1.600	2.400	1.550	2.300	1.550	2.300
Periferica/ NOVOLI - CARRAIA	Abitazioni civili	1.900	2.600	1.900	2.500	1.900	2.350	1.900	2.350	1.900	2.400	1.900	2.400
	Abitazioni di tipo economico	1.700	2.400	1.700	2.400	1.700	2.200	1.700	2.200	1.700	2.200	1.700	2.200
	Box	1.400	2.100	1.400	2.100	1.400	2.100	1.400	2.100	1.350	2.000	1.350	2.000
Semicentrale/ CAMPO DI MARTE	Abitazioni civili	2.400	3.300	2.450	3.200	2.450	3.100	2.450	3.000	2.450	3.000	2.450	3.000
	Abitazioni di tipo economico	2.000	3.000	1.950	2.900	1.950	2.800	1.950	2.800	1.900	2.800	1.900	2.800
	Box	2.100	3.100	2.100	3.100	2.000	3.000	2.000	3.000	1.950	2.900	1.950	2.900

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

IL SISTEMA DELL'ISTRUZIONE⁶

Il numero di iscritti ai vari ordini di scuole nell'anno scolastico 2017-18 ha registrato una diminuzione pari a 69 alunni (-0,1%) rispetto all'anno scolastico precedente. La crescita è dovuta esclusivamente alla componente straniera (+3,9%) mentre gli italiani sono in calo dello 0,8%.

Le scuole dell'infanzia mostrano una diminuzione del numero complessivo di iscritti pari a -0,7% (-57 iscritti), dovuta al calo degli italiani iscritti alle scuole paritarie (-6,0%); in controtendenza le altre categorie, in particolare gli stranieri iscritti alle scuole statali che registrano +9,4% (pari a 100 iscritti).

Le iscrizioni alle scuole primarie risultano in lieve calo rispetto all'anno scolastico precedente (-0,4%). Nel dettaglio si osserva una diminuzione nelle scuole paritarie sia per la componente italiana (-0,9%) sia per quella straniera (-12,0%); le scuole statali registrano un calo per la componente italiana (-1,2%) e al contrario un aumento per la componente straniera (+4,1%).

Le scuole secondarie di 1° grado statali registrano un incremento delle iscrizioni dello 0,4%. In controtendenza solo gli italiani delle scuole statali (-0,8%).

Nelle secondarie di 2° grado si rileva un aumento del numero di iscritti pari al +0,1% rispetto al precedente anno scolastico. Sono in diminuzione sia italiani sia stranieri iscritti alle scuole paritarie mentre sono positive le variazioni per le scuole statali.

Gli iscritti alle scuole statali sono complessivamente aumentati di 226 unità pari a una variazione percentuale di +0,5%: gli italiani sono diminuiti dello 0,3% mentre gli stranieri sono cresciuti del +4,4%.

Gli iscritti alle scuole paritarie sono diminuiti di 295 unità pari a -3,5%: gli italiani registrano il -3,7% mentre gli stranieri il -1,5%.

Complessivamente la quota di iscritti alle scuole paritarie nell'anno scolastico 2017-18 è pari a 13,8%, in calo rispetto all'anno precedente quando era 14,3%.

Tabella 1.24 - Iscritti nei vari ordini di scuole nel comune di Firenze a.s. 2014-15, 2015-16, 2016-17 e 2017-18

	2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		Δ % 2017-18	
	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri
Scuole d'infanzia statali	3.649	1.042	3.614	1.054	3.565	1.060	3.598	1.160	0,9	9,4
Scuole d'infanzia paritarie	3.442	559	3.493	581	3.341	577	3.141	587	-6,0	1,7
Scuole primarie statali	10.851	2.668	10.755	2.558	10.711	2.537	10.580	2.642	-1,2	4,1
Scuole primarie paritarie	2.192	128	2.118	122	2.180	133	2.160	117	-0,9	-12,0
Scuole secondarie 1° statali	7.238	1.710	7.530	1.501	7.622	1.470	7.559	1.556	-0,8	5,9
Scuole secondarie 1° paritarie	686	32	637	29	753	47	756	58	0,4	23,4
Scuole secondarie 2° statali	19.824	3.011	20.283	3.141	20.264	2.735	20.301	2.794	0,2	2,2
Scuole secondarie 2° paritarie	1.178	73	1.284	74	1.247	85	1.182	67	-5,2	-21,2
TOTALE	49.060	9.223	49.714	9.060	49.683	8.644	49.277	8.981	-0,8	3,9
di cui paritarie	7.498	792	7.532	806	7.521	842	7.239	829	-3,7	-1,5
di cui statali	41.562	8.431	42.182	8.254	42.162	7.802	42.038	8.152	-0,3	4,4

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio regionale educazione e istruzione e MIUR.

⁶ Dati aggiornati all'anno scolastico 2017/2018

In aumento anche la quota di studenti stranieri: nell'anno scolastico 2017-2018 è straniero il 15,4% degli iscritti (era 14,8% nel 2016-17). Limitando il confronto alle scuole statali, la quota di studenti stranieri sale al 16,2% sul totale degli iscritti.

Per quanto riguarda l'istruzione universitaria, nell'anno accademico 2017/18 si è registrata un aumento delle iscrizioni complessive ai corsi di I grado (+2,2%) rispetto all'anno precedente; nel dettaglio sono in aumento gli iscritti in corso (+4,5%) mentre diminuiscono quelli non in corso (-2,6%). Gli iscritti sono stati complessivamente 42.747 dei quali il 58,5% costituito da donne.

Tabella 1.25 - Iscritti ai corsi di I grado* dell'Università degli Studi di Firenze per tipologia di iscrizione. Anni accademici 2014/15 – 2015/16 - 2016/17 e 2017/18

	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	Var % 2017-18
Iscritti in corso	27.806	27.810	28.445	29.713	+4,5%
Iscritti non in corso	14.262	13.988	13.386	13.034	-2,6%
Totale	42.068	41.798	41.831	42.747	+2,2%

Fonte: Elaborazioni su dati Università degli Studi di Firenze - Ufficio Servizi Statistici

*Si intendono tutti quei corsi di studio di livello accademico che per l'accesso necessitano almeno di un titolo di scuola media secondaria superiore.

Tabella 1.26 - Iscritti ai corsi di I grado dell'Università degli Studi di Firenze per genere. Anni accademici 2013/14 - 2014/15 - 2015/16 e 2016/17

	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	Var % 2017-18
Totale maschi	17.221	17.114	17.164	17.752	+3,4%
Totale femmine	24.847	24.684	24.667	24.995	+1,3%
Totale	42.068	41.798	41.831	42.747	+2,2%

Fonte: Elaborazioni su dati Università degli Studi di Firenze - Ufficio Servizi Statistici

Le iscrizioni ai corsi di II grado per l'anno 2017/18 sono in totale 8.681, per il 59,6% si tratta di femmine e per il 68,0% di iscritti in corso (tab. 1.27).

Tabella 1.27 - Iscritti ai corsi di II grado** dell'Università degli Studi di Firenze per tipologia di iscrizione e per genere. Anno accademico 2017/18

	M	F	Totale
Iscritti in corso	2.393	3.510	5.903
Iscritti non in corso	1.117	1.661	2.778
Totale	3.510	5.171	8.681

Fonte: Elaborazioni su dati Università degli Studi di Firenze - Ufficio Servizi Statistici

** si intendono i corsi di laurea magistrale ex DM 270/04 e specialistica ex DM 509/99

Nel corso del 2018 si sono laureati 8.973 studenti (iscritti ai corsi di I e II grado), in aumento dell'8,6% rispetto al 2017, pari a +710 studenti.

Tabella 1.28 - Laureati e diplomati all'Università degli Studi di Firenze per tipologia di iscrizione. Anni solari 2015 – 2018 (valori assoluti)

	2015	2016	2017	2018	Var % 2017-18
Corsi I grado	5.809	5.987	5.819	6.474	+11,3%
Corsi II grado	2.229	2.363	2.444	2.499	+2,3%
	8.038	8.350	8.263	8.973	+8,6%

Fonte: Università degli Studi di Firenze - Ufficio Servizi Statistici

1.2 Quadro situazioni interne

I SERVIZI PUBBLICI LOCALI

Organizzazione, modalità di gestione e indirizzi strategici per le società controllate, collegate o affidatarie di servizi

Nell'ambito delle linee gestionali e per la valorizzazione delle partecipazioni comunali in società, in ottemperanza al decreto legislativo 175/2016, l'Amministrazione Comunale ha approvato con deliberazione numero 70 del 20 dicembre 2018 il documento di Razionalizzazione periodica delle partecipazioni ai sensi dell'articolo 20 del citato decreto. Tale atto costituisce il primo documento di razionalizzazione periodica delle partecipazioni del Comune di Firenze e segue coerentemente quanto riportato in precedenza sia nel Piano Operativo di Razionalizzazione adottato con Decreto del Sindaco n. 15 del 31 marzo 2015, sia nel Piano di Revisione Straordinaria delle partecipazioni ex articolo 24 Dlgs 175/16 adottato dal Consiglio Comunale con delibera n.20 del 20/3/2017. In tali documenti si è provveduto a delineare 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 proprie aziende, 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. In esito e a corredo di quanto sopra, si evidenziano, i principali interventi e obiettivi che l'Amministrazione Comunale si prefigge relativamente alle proprie partecipazioni in società.

SILFI – Società Illuminazione Firenze e Servizi Smartcity SpA nata dalla scissione parziale non proporzionale della società Silfi SpA, e divenuta operativa ed efficace dal 1/3/2016, è avviata, a partire dal maggio 2019 ad una più complessa azione. Da tale data infatti è efficace la fusione per incorporazione della società Linea Comune Spa, operazione che mira a conseguire la gestione unitaria di tutti i servizi *smart* al cittadino in ambito cittadino e metropolitano. La società dunque in questa prima fase immediatamente successiva alla fusione dovrà operare per rendere concreta l'integrazione delle due realtà societarie, mirando alla riorganizzazione delle strutture e all'efficientamento dei processi per porre le basi per il dispiegamento dei servizi al cittadino in ottica *smart* nei settori della mobilità e vivibilità urbana, mantenendo al contempo la qualità dei singoli informativi già affidati dai nuovi soci.

Per **Ataf Spa**, a seguito dell'intervenuto recesso dei soci di minoranza e della cessione del ramo paline e pensiline a favore di Ataf Gestioni Srl, si delinea una fase di gestione degli immobili di

proprietà, curandone la manutenzione e assicurando il rimborso delle quote ai comuni soci recedenti in un arco di 5 anni (ultima tranche 2022) e, al Comune di Firenze, a partire dal 2020, lo stacco di dividendi fino ad oggi mai percepiti. In ogni caso per la partecipazione del Comune di Firenze nella società è prevista la razionalizzazione mediante cessione o avvio della procedura di liquidazione, secondo quanto sarà valutato maggiormente rispondente agli interessi dell'Amministrazione.

La partecipazione alla società **Centrale del Latte d'Italia Spa** ed indirettamente alla società Centrale del Latte della Toscana Spa assolvono all'impegno strategico e rispondente all'interesse della comunità di riferimento, per lo sviluppo del percorso di salvaguardia e valorizzazione di quest'ultima azienda quale realtà industriale di rilievo del territorio e, con essa, della filiera economica e sociale di riferimento.

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.

Alia Servizi Ambientali SpA nel nuovo ruolo di concessionario del servizio assunto a seguito dell'aggiudicazione della gara indetta dall'ATO Toscana Centro per l'affidamento 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. 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.

Per **Toscana Energia Spa** nel 2018 è stata adottata una modifica statutaria che consente ad alcuni soci pubblici, che hanno manifestato la volontà di recedere ai sensi del D.Lgs. 175/2016, di poter liquidare le proprie quote con conseguente possibilità di modifica degli assetti societari di controllo. Le procedure per il recesso sono tutt'ora in corso. Anche in tale ultimo caso la società dovrà operare per il miglioramento della qualità dei servizi offerti e il costante presidio sul territorio del personale dell'azienda.

Con riferimento al gestore del Servizio Idrico Integrato **Publiacqua S.p.A.**, a seguito di deliberazione adottata dalla Conferenza Territoriale n. 3 Medio Valdarno nel corso della riunione del 4 dicembre 2018, il Consiglio direttivo dell'Autorità Idrica Toscana (con deliberazione numero 24 del 7 dicembre 2018) ha approvato l'estensione della durata dell'affidamento alla società al 31.12.2024, talché una volta intervenuta l'approvazione da parte del soggetto regolatore (ARERA) potranno essere sottoscritte le modifiche alla vigente convenzione atte a recepire gli effetti di detta estensione. Inoltre, anche a seguito della mozione approvata nel luglio 2018 dal Consiglio Comunale che auspica l'adozione da parte dell'A.I.T. della forma di gestione in house per il S.I.I. al

termine della vigente concessione, la Conferenza Territoriale n. 3 Medio Valdarno nel corso della riunione del 26/07/2018 ha approvato all'unanimità un atto di indirizzo in tal senso. In conseguenza di ciò l'A.I.T. sarà impegnata nella verifica delle ipotesi percorribili per la scelta della forma di gestione, e sul fronte societario dovrà procedersi ai necessari approfondimenti circa le possibili azioni strategiche da adottare per la realizzazione di un soggetto gestore che abbia le caratteristiche previste dalla normativa vigente per conseguire l'affidamento in house, ferme restando le prerogative e competenze dell'Autorità Idrica.

Per quanto riguarda **Mercafir S.C.p.A.** la realizzazione della riconfigurazione strutturale e organizzativa del Centro Alimentare Polivalente di Novoli è strettamente connessa alla realizzazione di altri obiettivi di natura urbanistica ivi comprese le scelte relative allo stadio anche seguito dell'avvicendamento nella proprietà della società calcistica. Pertanto nel 2020, considerato l'interesse dell'Amministrazione Comunale a mantenere un polo mercatale al servizio degli operatori, proseguiranno le valutazioni connesse all'individuazione della soluzione maggiormente funzionale per l'ottimizzazione della gestione dell'area mercatale.

Per **Fidi Toscana SpA** vedrà auspicabilmente a concretizzarsi la dismissione della partecipazione societaria detenuta dall'Amministrazione Comunale nella società, in quanto non più rispondente alle finalità istituzionali dell'ente, come già stabilito dal Consiglio Comunale con Delibera n. 33/2015 e confermato con Deliberazioni CC 20/2017 e CC 70/2018.

Anche per quanto riguarda **l'Isola dei Renai SpA** dovrà essere definita la procedura di dismissione della società.

La società **SaS SpA**, deve proseguire il riassetto organizzativo conseguente alla nuova configurazione dei servizi in affidamento come risulta dal contratto generale di servizio stipulato a marzo 2017 e ai conseguenti disciplinari di affidamento sottoscritti successivamente con le Direzioni Comunali interessate. La riorganizzazione dovrà essere realizzata mirando al conseguimento per la società e per il Comune di Firenze suo unico socio, di vantaggi in termini di efficientamento ed incremento della qualità dei servizi.

Per **Firenze Parcheggi SpA**, dovrà proseguirsi, l'attività di miglioramento del risultato operativo ampliando, nei limiti delle possibilità, l'informatizzazione e l'automazione dei pagamenti, la buona tenuta e il controllo delle strutture ai fini, soprattutto, della sicurezza e della comunicazione con l'utenza per informazioni ed emergenze. La società dovrà proseguire ad impegnarsi in 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 unitaria della sosta.

Casa S.p.a. dovrà continuare nel perseguimento delle proprie finalità statutarie rispondendo ai

servizi richiesti dalle amministrazioni ed in particolare, per quanto al Comune di Firenze, agli impegni che verranno codificati nel nuovo contratto di servizio (ancora in corso di predisposizione). In particolare in tale contesto dovranno essere recepiti dal contratto gli adempimenti che la società dovrà osservare in materia di programmazione economico-finanziaria, di investimenti e delle relative rendicontazioni periodiche con livelli di dettaglio analitico sui servizi prestati che consentano ai Soci di esercitare un effettivo controllo analogo. La società dovrà inoltre attenersi agli indirizzi espressi dal nuovo Comitato di Indirizzo e coordinamento introdotto con la recente modifica statutaria e a quanto previsto dal Regolamento sul controllo analogo congiunto approvato dal suddetto comitato.

Fra i propri indirizzi strategici si ricorda quello relativo alla realizzazione della “**Smart City Control Room**”, 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 dà 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.

SOCIETÀ PARTECIPATE: DEFINIZIONE INDIRIZZI IN MATERIA DI SPESE DI FUNZIONAMENTO IVI COMPRESSE QUELLE PER IL PERSONALE EX ART. 19 D.LGS 175/2016

Il Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n.175 “Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica” (di seguito Testo Unico o TUSP) in vigore dal 23/9/2016 detta specifiche norme da applicarsi alle società in controllo pubblico definendo al contempo alcuni adempimenti in capo alle Amministrazioni controllanti.

Lo stesso decreto al suo articolo 2, stabilisce che ai fini della sua applicazione, deve intendersi per “*controllo*” la situazione descritta nell’articolo 2359 c.c. con la precisazione che “*il controllo può sussistere anche quando, in applicazione di norme di legge o statutarie o di patti parasociali, per le decisioni finanziarie e gestionali strategiche relative all’attività sociale è richiesto il consenso unanime di tutte le parti che condividono il controllo.*”

In ottemperanza alla normativa sopra richiamata, con deliberazione di CC numero 35/2017 avente ad oggetto “*Società partecipate: definizione indirizzi in materia di spese di funzionamento ex art. 19 D.Lgs 175/2016*”, applicabile fino all’esercizio 2019, il Comune di Firenze ha provveduto all’emanazione degli indirizzi necessari.

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"

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

Vi è **pertanto** la necessità di contemperare la determinazione di obiettivi di spesa con le caratteristiche organizzative specifiche di ciascun organismo definendo obiettivi parametrati all'andamento storico dei relativi costi, fatti salvi eventuali interventi strategici di riassetto organizzativo che potranno richiedere la definizione di indirizzi diversi o da adottarsi con specifici provvedimenti

Ai sensi del combinato disposto del Testo Unico e della normativa civilistica, sono da considerarsi società controllate dal Comune di Firenze i seguenti soggetti partecipati:

Servizi alla Strada- Sas S.p.A. (100% Comune di Firenze),

Ataf S.p.A. (100% Comune di Firenze);

Società Illuminazione Firenze e Servizi Smart City -SILFI S.p.A. (83,62% Comune di Firenze),

Mercafir S.c.p.A. (59,59% Comune di Firenze);

Casa S.p.A. (59% Comune di Firenze);

Alia Servizi Ambientali S.p.A. (58,87% Comune di Firenze)

Firenze Parcheggi S.p.A. (50,51% Comune di Firenze);

Da precisare tuttavia che **Alia S.p.A.** in esito all'emanazione di uno strumento finanziario quotato sul mercato regolamentato, risulta estranea all'applicazione delle norme del Dlgs 175/2016 ai sensi del suo articolo 26.

INDIRIZZI ALLE SOCIETÀ CONTROLLATE

Servizi alla Strada- Sas S.p.A. (100% Comune di Firenze),

Ataf S.p.A. (100% Comune di Firenze);

Società Illuminazione Firenze e Servizi Smart City -SILFI S.p.A. (83,62% Comune di Firenze),

Mercafir S.c.p.A. (59,59% Comune di Firenze);

Casa S.p.A. (59% Comune di Firenze);

Firenze Parcheggi S.p.A. (50,51% Comune di Firenze);

SPESE DI FUNZIONAMENTO

Indirizzi generali

Per quanto concerne le **spese di funzionamento** le società controllate dovranno garantire che, in costanza di servizi affidati/svolti, **i costi funzionamento come sopra definiti siano contenuti 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.

Dal conteggio necessario alla verifica degli obiettivi sulle spese di funzionamento sono esclusi, ove presenti, gli eventuali canoni da pagarsi a favore dell'Amministrazione Comunale, o di altre amministrazioni, in quanto gli stessi scaturiscono già da un confronto con gli Enti proprietari e pertanto sono sottratti all'esclusiva incidenza delle politiche aziendali.

Inoltre, 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, stabilendo quanto segue:

- **per le spese per missioni e trasferte** dell'organo amministrativo e del personale, le società controllate devono attenersi per quanto compatibile/applicabile alle disposizioni previste dal Regolamento comunale approvato con deliberazione di Giunta numero 13/2017, le cui indicazioni per il personale dirigenziale del Comune sono da estendersi agli amministratori delle società per azioni, salvo il caso in cui la società sia dotata di autonomo regolamento in materia. In ogni caso, eventuali **trasferte all'estero** dovranno essere preventivamente autorizzate dai soci salvo non trovino copertura con adeguati finanziamenti privati esterni alla società;
- le società controllate 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;

Situazioni particolari

La media dell'ultimo triennio non è rappresentativa dell'attuale assetto delle società **Ataf Spa e Silfi Spa** in ragione delle intervenute vicende societarie, pertanto le società Ataf Spa e Silfi Spa dovranno operare al fine di garantire che, in costanza di servizi affidati/svolti, i costi funzionamento come sopra definiti siano contenuti entro la crescita massima, per ciascun esercizio rispetto al precedente, dell'incremento del tasso di inflazione programmato indicato dal MEF nei documenti di programmazione economica e finanziaria annuale;

Situazioni strategiche

In questa sezione si pongono in evidenza alcune azioni strategiche d'interesse dell'Amministrazione ed in particolare quelle connesse con gli interventi relativo alla realizzazione del nuovo stadio AC Fiorentina (deliberazione di Giunta 466/2019) e alla realizzazione delle nuove linee tranviarie: scelte che comportano il coinvolgimento attivo o riflesso di alcune delle società in controllo del Comune di Firenze (**Mercafir Scpa e le società operanti nel campo della mobilità cittadina**). Da tale coinvolgimento possono scaturire esigenze di impieghi di risorse per acquisizione di prestazioni di servizi, collaborazioni e altro di carattere eccezionale rispetto a quanto necessario per l'ordinaria attività di gestione;

Pertanto, per la partecipazione a queste linee di azione strategiche si prevede la possibilità di deroga ai limiti sopra stabiliti in materia di spese di funzionamento per le spese da sostenersi, da parte delle società controllate operanti nei settori ricordati, in stretta pertinenza agli interventi necessitati e connessi alla costruzione del nuovo stadio di calcio e all'implementazione delle nuove linee tranviarie a condizione che tali deroghe siano adeguatamente motivate, nella loro necessità e pertinenza agli interventi ricordati, nell'ambito della relazione sul governo societario di cui al dlgs 175/16 e che siano comunque rientranti nell'ambito del generale principio del perseguimento dell'equilibrio economico della gestione.

SPESE DI PERSONALE

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 controllate dall'Amministrazione comunale al generale principio del contenimento 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 contenimento oneri del personale (B) :

A) Politiche assunzionali

1. divieto di procedere ad assunzioni di qualsiasi tipologia in presenza di squilibri gestionali e di risultati d'esercizio negativi;
2. obbligo di procedere, in caso di necessità di reclutamento di nuove risorse a tempo indeterminato, al prioritario ricorso a risorse acquisibili da altre società controllate dal Comune di Firenze mediante operazioni di mobilità/razionalizzazione di risorse in compatibilità con la normativa vigente. Tale acquisizione di risorse, qualora adeguatamente specificata nelle rendicontazioni annuali, risulterà peraltro neutra ai fini del conteggio degli incrementi di costo del personale;
3. 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;
4. in caso di acquisizione di nuovi servizi in affidamento, 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) ferma restando la preventiva valutazione di operazioni di razionalizzazione nell'ambito delle società controllate dall'Amministrazione di cui al primo alinea, esplicitare, in via preliminare al perfezionamento degli atti di affidamento da parte dei competenti uffici dell'Amministrazione Comunale dei nuovi servizi, le eventuali necessità di risorse e relativo costo prospettico anche ai fini dell'esercizio del controllo analogo ove previsto;
 - b) per le società controllate per le quali l'attività risulta finanziata da tariffa o corrispettivo a carico di operatori economici e utenti in generale, le nuove eventuali assunzioni che potranno essere programmate dovranno essere precedute da attenta valutazione del loro impatto sull'economicità della gestione caratteristica talché la stessa dovrà poter assicurare margini adeguati per lo stabile conseguimento di un

risultato di esercizio in equilibrio. Tale valutazione dovrà essere adeguatamente illustrata nel budget annuale;

- c) 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;
5. 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;
6. è fatto divieto alle società che hanno usufruito delle procedure di mobilità ai sensi della deliberazione CC 16/2014 in qualità di cedente personale di ripristinare le posizioni in uscita con nuove assunzioni; stesso divieto si applica nel caso di ricorso alla mobilità di cui al superiore punto A) 2.

B) Oneri contrattuali e regolamentazione

1. conferma di quanto già indicato con i provvedimenti emanati in precedenza dal Comune di Firenze circa l'indirizzo alle società a prevedere la eventuale distribuzione di indennità, integrazioni, premi di risultato o altro, esclusi i compensi relativi a indennità correlate all'esercizio di funzioni, al personale basati su sistemi di individuazione, in fase previsionale, di obiettivi certi, misurabili e raggiungibili, comunque parametrati al mantenimento della sostenibilità dei rendimenti economici della società;
2. escludere il ricorso a contratti di acquisto o noleggio autovetture da destinarsi all'uso promiscuo da parte del personale dipendente e degli amministratori;
3. fermo restando l'attuale valore nominale dei buoni pasto (o altre indennità di mensa) riconosciuti ai dipendenti, assicurare che gli stessi siano commisurati alla effettiva presenza in servizio in coerenza con le disposizioni vigenti per il Comune di Firenze, salvo eventuale specifica disciplina all'interno dei CCNL di categoria;
4. stabilire che premi e riconoscimenti siano corrisposti solo ed esclusivamente in caso di raggiungimento di risultati economici positivi. Gli organismi societari preposti alla valutazione e determinazione dei riconoscimenti di cui sopra 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 salvo incrementi derivanti da piani di razionalizzazione dei costi formalmente adottati dalla società.

5. I premi e riconoscimenti di cui sopra 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, al netto degli effetti delle dinamiche risultanti dalla contrattazione collettiva nazionale stabilito con il presente atto deliberativo. L'ammontare complessivo annuo dei premi non può in ogni caso superare la media del triennio 2016-18 da ritenersi base di riferimento a partire dai premi dell'esercizio 2019. In caso di acquisizione di nuove risorse nei limiti previsti dalla presente deliberazione, la spesa aziendale a titolo di premi può essere incrementata nel limite del valore del premio medio pro-capite in relazione al numero delle nuove unità in servizio.
6. ove non siano previste specifiche norme nella contrattazione nazionale collettiva applicabile e nella contrattazione integrativa aziendale, stabilendo che:
 - 0 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. Le società dovranno assicurare la progressiva messa a regime in coerenza con la presente disposizione degli incarichi già in essere.
 - 1 le società entro un anno dall'emanazione dei presenti indirizzi, laddove non ne siano già provviste, dovranno assicurare l'adozione e il funzionamento di sistemi di rilevazione automatizzata individuale delle presenze; gli eventuali costi per l'adeguamento a quanto richiesto nel presente alinea potranno essere incorporati dal conteggio degli obiettivi di contenimento dei costi di funzionamento di cui più sopra.
 - 2 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'assemblea dei soci.

Situazioni particolari

La deliberazione numero 35/2015 in ordine alla scelta della modalità di gestione del servizio di pubblica illuminazione e affini, esprimeva “indirizzo favorevole, per quanto attiene la necessità di adeguamento della pianta organica del soggetto gestore in house, alle maggiori e diverse attività previste dal citato Piano Aziendale rispetto ai servizi ad oggi forniti dal ramo operativo di S.I.L.F.I. S.p.A., sempre nel rispetto del quadro di sostenibilità degli equilibri economici del soggetto stesso;

Anche con riferimento alla società Linea Comune Spa ora confluita mediante operazione di fusione per incorporazione in Silfi Spa, risultano essere stati condivisi indirizzi specifici da parte dei soci nell’ambito del loro Organismo concertativo di indirizzo, che autorizzavano Linea Comune Spa al ricorso ad assunzioni a tempo indeterminato per l’acquisizione delle figure professionali necessarie al potenziamento della struttura nel rispetto del perseguimento dell’equilibrio economico generale della società secondo quanto a suo tempo previsto nei documenti di programmazione societaria.

Pertanto con riferimento alla società Silfi S.p.A., si conferma quanto stabilito in precedenza e dunque la possibilità di adeguare l’organico aziendale in ragione delle competenze scaturenti dai servizi affidati anche tenendo conto degli investimenti in corso di realizzazione e delle scelte già adottate dai soci per l’incorporata Linea Comune Spa.

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 demandato alla Giunta comunale e/o nel caso di società in controllo analogo congiunto con altre AA PP, agli appositi organismi di indirizzo e controllo.

Rimane confermato quanto già stabilito con deliberazione numero 35/2017 in ordine alla valenza del monitoraggio sull’operato aziendale in particolare in termini di ricadute sui costi (e ricavi) di esercizio quale elemento fondante per i successivi riscontri sul conseguimento degli obiettivi sulle spese di funzionamento come stabiliti dall’Amministrazione nonché l’indirizzo all’adozione di sistemi di controllo di gestione ex articolo 6 comma 3 lettera b) del D.Lgs. 175/2016.

Per 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

all'esercizio successivo, 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.

Le società controllate dovranno dare motivata e documentata evidenza nell'ambito della relazione sulla gestione allegata bilancio di esercizio e/o nella relazione sul governo societario di cui all'articolo 6 co 4 D.lgs 175/1:

- delle politiche assunzionali adottate e della relativa coerenza con gli indirizzi di cui al presente provvedimento;
- di eventuali scostamenti dagli obiettivi di spesa di funzionamento stabiliti col presente atto, qualora non riassorbiti mediante azioni correttive nel corso dell'esercizio;

Il rispetto dei presenti indirizzi dovrà essere asseverato dall'organo di controllo della società (Collegio Sindacale) nell'ambito della documentazione allegata al bilancio.

La mancata ed immotivata coerenza dell'azione aziendale con gli indirizzi contenuti nel presente provvedimento, da parte degli Amministratori delle società interessate, configura ipotesi di revoca per giusta causa per quanto all'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.

SOCIETÀ A 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: pertanto, i definitivi indirizzi per Casa Spa e Silfi Spa saranno quelli che scaturiranno dal confronto e armonizzazione dei presenti indirizzi con i soci in seno agli organismi di controllo analogo statutariamente preposti, nelle more dell'attuazione dei quali potrà comunque essere fatto riferimento e considerarsi vigente quanto stabilito nel presente atto di indirizzo.

DUP 2020 - 2022

I SERVIZI COMUNALI E LE LORO MODALITÀ DI GESTIONE

SERVIZI CON GESTORE ESTERNO		
		SOGGETTO GESTORE
1	Servizio gestione rifiuti urbani	A seguito dell'aggiudicazione definitiva da parte di ATO Centro "Quadrifoglio S.p.A.", ha incorporato gli altri <i>incumbent</i> del territorio dando vita ad Alia SpA. 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. La fusione è divenuta efficace in data 1/3/2017. La società per azioni a partecipazione interamente pubblica, serve 48 Comuni e un bacino di circa 1.350.000 abitanti.
2	Parcheggi pubblici	"Firenze Parcheggi S.p.A", società per azioni a partecipazione mista, pubblico (quota posseduta 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, 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- Impianti semaforici- infomobilità	“Silfi S.p.A.”, Società Illuminazione Firenze e Servizi 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.
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.
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 con la 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)	Dal 1/5/2019, a seguito di fusione per incorporazione di Linea Comune SpA, Silfi SpA è subentrata nel rapporto contrattuale inerente la gestione della piattaforma territoriale e altri servizi precedentemente erogati da Linea Comune (contratto integrativo 21/12/2018). 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 gestione della identità digitale 055/Spid, sistema di pagamenti on line/pago pa, contact center 055055, Firenze Card e applicazioni innovative per il turismo. Grazie alla fusione Silfi/Linea Comune, la nuova società gestirà anche nuovi asset come la Smart City Control Room ed i relativi servizi ai cittadini.
15	Trasporto Pubblico Locale su gomma	Servizio di pertinenza regionale, è attualmente gestito sulla base di un “contratto ponte” sottoscritto in data 29 dicembre 2017, fra Regione Toscana e One S.C.A.R.L., la società che raccoglie i preesistenti 14 gestori dei servizi di tpl su gomma in Toscana. Il 'contratto ponte' durerà due anni ed è stato pensato per gestire il periodo transitorio, in attesa del

		pronunciamento di Corte di Giustizia Europea e Consiglio di Stato.
16	Servizio di supporto gestionale nelle attività dell'Obitorio Comunale / Nuove Cappelle del Commiato	“Servizi alla Strada S.p.A.”, società per azioni a partecipazione interamente pubblica ai sensi del Contratto Generale di Servizio, svolge attività di supporto al personale del Comune di Firenze nelle attività proprie dell'Obitorio Comunale (accettazione/rilascio feretri, gestione dei rifiuti deposito di attesa cremazione, turno notturno), dell'area espositiva / cerimoniale (ingresso/uscita feretri, portineria) e altre attività trasversali del Servizio Servizi Cimiteriali (manutenzione, vigilanza, traslazione casse, supporto amministrativo e attività di supporto nella gestione e manutenzione dei cimiteri comunali).

SERVIZI A GESTIONE INTERNA

		DIRETTA /INDIRETTA/MISTA
1	Asili nido	Mista (diretta, appalto, concessione)
2	Scuola dell'infanzia	Mista (con personale proprio e in appalto)
3	Pre-scuola e dopo scuola	Indiretta (appalto)
4	Trasporto scolastico	Mista (con personale proprio e in appalto)
5	Refezione scolastica	Indiretta (appalto)
6	Assistenza educativa scolastica	Indiretta (appalto)
7	Sostegno scolastico in orario extrascolastico	Indiretta (appalto)
8	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	Centro formazione professionale (attività finanziate su bando)	Mista (diretta e partenariato)
13	Ludoteche	Mista (con personale proprio e in appalto)
14	Assistenza domiciliare anziani e disabili	Indiretta (appalto)
15	Centri diurni per anziani e per disabili	Indiretta (appalto)
16	Servizio educativo domiciliare minori	Indiretta (appalto)
17	Strutture residenziali e semiresidenziali per anziani e disabili	Mista (diretta e appalto)
18	Mensa popolare	Indiretta (appalto)
19	Sportello Unico immigrazione	Indiretta (appalto)
20	Centro accoglienza rifugiati (PACI)	Indiretta (appalto)
21	Corsi motori e natatori	Indiretta (appalto)
22	Assegnazione spazi palestre scolastiche e gestione impianti sportivi	Mista (diretta, concessione)
23	Strutture ricreative per giovani	Indiretta. I servizi (erogati presso i centri giovani e in strada) sono affidati in appalto, in concessione e tramite partenariato pubblico/privato
24	Informagiovani e Portalegiovani	Indiretta (appalto)
25	Musei	Mista (diretta e appalto) per i servizi di sorveglianza Indiretta (appalto) per servizi di catalogazione; Mista (diretta e tramite contratto di servizio con la

		Associazione Muse) servizio per la valorizzazione e servizio biglietteria Indiretta tramite contratto di servizio con Associazione Muse per servizio di gestione infopoint e call center
26	Biblioteche e Archivi	Mista. Appalto: servizi bibliotecari (front office, catalogazione e SS. Generali), servizio Caffetteria c/o biblioteca delle Oblate e BiblioteCa Nova Isolotto. Gestione diretta: direzione, progettazione, programmazione, coordinamento, comunicazione, monitoraggio, controllo e procedure amministrative.
27	Servizi Cimiteriali	Diretta
28	Servizi Demografici	Diretta
29	Canile Rifugio	Diretta
30	Servizi alle imprese	Diretta
31	Uffici turistici	Indiretta (appalto)
32	Rilascio tesserini caccia	Diretta
33	Rilascio permessi ZTL	Mista (diretta e tramite gestore esterno)
34	Sportello Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP)	Diretta
35	Sportello alterazioni e occupazioni della viabilità	Diretta
36	Rilascio ordinanze temporanee di mobilità	Diretta
37	Rilascio concessioni passi carrabili e stalli di sosta strutture ricettive	Diretta
38	Rilascio autorizzazioni trasporti eccezionali	Diretta
39	Rilascio provvedimenti di mobilità per manifestazioni	Diretta
40	Servizi igienici	Indiretta
41	Gestione attività UNESCO (Valorizzazione e gestione del Centro Storico UNESCO del Comune di Firenze)	Mista (diretta e tramite contratto di servizio con l'Associazione MUS.E.)
42	Balneazione estiva	Mista (diretta, appalto)
43	Servizi di accoglienza temporanea di prima e seconda soglia	Indiretta (appalto)
44	Strutture residenziali semiresidenziali per minori	Indiretta (appalto)
45	Servizio di accompagnamento al lavoro di soggetti svantaggiati	Indiretta (appalto)
46	Riscossione coattiva	Mista (diretta e appalto)

INDIRIZZI GENERALI SU RISORSE E IMPIEGHI

La nuova programmazione si inserisce in un contesto nazionale nel quale gli obiettivi di finanza pubblica rappresentati dal rispetto del “patto di stabilità” sono stati superati già a partire dall’anno in corso dalla legge di bilancio per il 2019 (L.145/2018), che all’art.1 c.897 ha imposto regole precise sull’utilizzo di quote degli avanzi di amministrazione per gli enti locali. Tale norma, unita a quanto previsto dall’armonizzazione contabile ed alla necessità del rispetto della tempistica di pagamento dei fornitori, costituisce il quadro di riferimento per ogni Ente locale.

Il sistema tributario del contesto normativo vigente consente all’Ente di ottenere circa 376 milioni di risorse tributarie annue (dato 2019 assestato). Tali entrate sono in incremento rispetto agli esercizi precedenti per effetto dell’imposta di soggiorno e di una attenta politica di contrasto all’evasione che mira ad ampliare la base imponibile dei contribuenti in particolar modo per quanto attiene all’IMU ed alla TARI. Si segnala che le entrate di riferimento sono rappresentate principalmente da imposte sugli immobili (IMU su altri immobili diversi dall’abitazione principale per circa 147,6 milioni annui oltre al recupero evasione per 13 milioni), sul reddito delle persone fisiche residenti (addizionale all’IRPEF per circa 9,3 milioni annui), sul soggiorno in strutture ricettive situate nel territorio comunale (imposta di soggiorno per circa 43,5 milioni annui) e sul “servizio di gestione rifiuti” (TARI per circa 95,6 milioni oltre a 5,5 mil di recupero evasione) oltre che dal fondo di solidarietà comunale (pari a circa euro 60 milioni). I contenuti della futura legge di bilancio potrebbero incidere su queste tipologie di entrata sia per effetto di manovre tributarie sia per una diversa determinazione del fondo di solidarietà comunale in rapporto al peso dei fabbisogni standard.

Per quanto attiene alle entrate extratributarie, ammontanti a 255 milioni (dato assestato 2019), in tale contesto trovano collocazione i corrispettivi erogati dagli utenti per i servizi a domanda individuale, 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 dei 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 ad 87 milioni (dato assestato 2019) e sono destinate a finanziare progetti connessi al corrente funzionamento dell’Ente.

Per le entrate che finanziano spese di investimenti, persiste una particolare attenzione, in linea con quanto avvenuto nei precedenti esercizi, per migliorare l’ottenimento di fondi 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.

Per quanto attiene, infine, alla spesa preme evidenziare che la spesa corrente è stata oggetto in questi ultimi anni di una attenta analisi che ha prodotto una stabilizzazione dei valori. La somma assestata nel 2019 ammonta ad euro 690 milioni e risente dell’incremento delle entrate tributarie. La spesa in conto capitale ha risentito principalmente negli anni precedenti delle regole di finanza pubblica,

producendo i risultati che vengono illustrati nella successiva sezione operativa, nella quale sono rappresentate anche le previsioni analitiche per il triennio 2020-2022 coerenti con l'elenco annuale ed il programma triennale dei lavori pubblici.

Persistono gli indirizzi strategici già espressi nel precedente DUP:

- un miglioramento della capacità di controllo gestione e rendicontazione della spesa (in particolare 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. Il tempestivo incasso delle entrate consente, infatti, di ridurre gli accantonamenti di spesa rappresentati dai fondi crediti dubbia esigibilità e da ultimo di rispettare i molteplici vincoli di finanza pubblica, che vedono un'attenzione crescente verso la cassa ed i connessi vincoli.

La gestione del patrimonio

Relativamente al patrimonio, le innovazioni normative di questi ultimi anni e l'accresciuta necessità del rispetto di vincoli di finanza pubblica impongono un radicale cambiamento d'ottica nella valutazione del ruolo della gestione del patrimonio immobiliare, in particolare nel settore degli Enti locali. Il patrimonio 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.

La 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 pubblico rappresenta, infatti, un'opportunità per la creazione di nuovo valore, in termini sia economico-finanziari (liberando risorse da destinare alla gestione corrente e/o a nuovi investimenti), sia sociali (in ottica di sviluppo infrastrutturale e locale).

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.

L'obiettivo finale delle Pubbliche Amministrazioni è quello di individuare, in modo coerente con i fabbisogni della collettività, le soluzioni strategicamente più opportune, integrando piani di dismissione del patrimonio non più funzionale, strumenti innovativi di valorizzazione ed interventi di gestione finalizzati a massimizzarne l'efficienza e l'economicità, incluso l'acquisto di immobili da destinarsi a finalità istituzionali e conseguente dismissione di fitti passivi, nell'ottica di un nuovo asset immobiliare e futura governance del patrimonio immobiliare dove la valorizzazione degli immobili possa costituire una leva da utilizzare per il finanziamento delle iniziative di sviluppo.

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 “sacrificato” 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.

Si elencano di seguito sinteticamente gli obiettivi fondamentali cui si ritiene debba tendere il nuovo Piano delle alienazioni e valorizzazioni immobiliari:

- conoscenza, razionalizzazione ed ottimizzazione del patrimonio;
- gestione immobiliare attraverso attività di asset management di accompagnamento alle diverse politiche dell’Ente;
- valorizzazione finanziaria di supporto a politiche di settore;
- visibilità dell’Ente sul mercato non solo finanziario (marketing urbanistico-territoriale)

Le linee di intervento sul patrimonio riguardano i seguenti ambiti:

- valorizzazioni e dismissioni immobili non utili ai fini istituzionali: si tratta di mantenere le entrate tramite alienazioni del patrimonio immobiliare comunale, al fine di sostenere le politiche d’investimento dell’ente, nel contesto dei crescenti vincoli alla spesa pubblica imposti dal Patto di Stabilità, partendo dall’elenco dei beni immobili non strumentali all’esercizio delle funzioni istituzionali. Per valorizzare gli immobili oggetto di vendita e massimizzare le possibili entrate che ne derivano, potranno essere introdotte variazioni di destinazione urbanistica. 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 diventerà di proprietà del Comune di Firenze a titolo gratuito secondo quanto previsto dal D.Lgs. 85/2010. (Federalismo Culturale).

Con queste acquisizioni, a costo zero, sarà incrementato il patrimonio immobiliare del Comune di Firenze con due 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.

- 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 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.

- Acquisto di beni immobili da adibire a servizi e/o archivi, finalizzato ad una migliore organizzazione delle strutture comunali con contestuale azzeramento dei residui fitti passivi.

- Efficienza ed equità nelle concessioni di immobili comunali: si tratta di incrementare l'efficienza nella gestione e nell'uso del patrimonio immobiliare concesso a soggetti terzi.

Dovranno essere individuate le possibilità di miglioramento delle condizioni dei rapporti in essere (locazioni, conferimenti, concessioni, comodati, etc.) al fine di applicare correttamente i principi di economicità e redditività del patrimonio pubblico e di perseguire il massimo di equità e trasparenza nell'affidamento di immobili, strutture e impianti comunali ad ogni finalità destinati. 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 concederli in convenzione ai soggetti utilizzatori, a fronte del servizio reso dagli stessi all'interno di tali immobili, una volta verificate finalità e congruità fra i valori di quanto concesso e i servizi resi alla collettività.

LE POLITICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Le dinamiche occupazionali del Comune di Firenze hanno registrato nel corso dell'ultimo quinquennio una significativa e rilevante flessione, ascrivibile principalmente all'incidenza dei vincoli occupazionali previsti dalla legislazione nazionale. Solo nel 2019, con il ripristino della possibilità di procedere alle assunzioni sul 100% del turn-over, si è registrata un'inversione di tendenza, che l'amministrazione comunale ha potuto realizzare avendo programmato per tempo la riapertura della stagione dei concorsi.

Il personale in servizio (dipendenti a tempo indeterminato, supporto organi politici, dirigenza a tempo determinato), aveva continuato a ridursi dalle 4510 unità al 31.12.2014 alle 3958 unità al 31.12.2018, per una flessione complessiva del 12,23%, già al 31/07/2019 risulta risalire quasi ai livelli del 2017 (4036 unità), con la prospettiva di attestarsi a fine anno a circa 4150 unità.

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

data	Numero	popolazione urbana	Rapporto Abitanti/ dipendenti
31.12.2014	4.510	377.300	83,66
31.12.2015	4.303	378.174	87,89
31.12.2016	4.242	377.625	89,02
31.12.2017	4.066	377.392	92,81
31/12/2018	3.958	379.529	95,88

Il trend delle dinamiche occupazionali si è riflesso sull'andamento della spesa di personale sia in valore assoluto sia in rapporto al totale delle spese correnti.

Di seguito si riporta anche 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") che è passata dai circa € 178M al 31.12.2014 ai circa €168M al 31.12.2018, dopo aver toccato il picco minimo di €164M, nel 2017; tale spesa è ricavabile dalle relazioni dell'organo di revisione ai consuntivi nonché dai questionari ai consuntivi inviati dal medesimo organo alla Corte dei Conti (escluso l'anno 2018, non ancora inviato). L'andamento del 2019 conferma la risalita determinata sia dal rinnovo contrattuale che dalla ripresa delle assunzioni, per un importo che dovrebbe assestarsi intorno ai €170M.

SPESA PERSONALE		
<i>Anno</i>	<i>€ (euro)</i>	<i>% su tot. Spesa corrente*</i>
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

**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 nell'arco del programma di mandato possono essere così sintetizzati:

- Nuova organizzazione funzionale alla realizzazione degli obiettivi strategici
- La qualificazione delle risorse umane
- Le relazioni sindacali e la contrattazione come motore di sviluppo e di condivisione
- Il welfare aziendale come collante di una comunità
- La valorizzazione delle risorse umane;
- Sviluppo del sistema informativo del personale

Una nuova organizzazione

Con l'insediamento della nuova amministrazione è necessario rimodellare la struttura organizzativa in modo coerente e funzionale alla realizzazione degli obiettivi strategici del programma di mandato.

Deve essere riprogettato lo schema delle strutture che erogano i servizi alla cittadinanza e di quelle che svolgono funzioni trasversali; i modelli di coordinamento e di raccordo con il vertice amministrativo e politico; le articolazioni interne (middle management), che corrispondono all'area delle Posizioni Organizzative; questo 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.

La revisione organizzativa dovrà essere accompagnata, ove necessario, dall'adeguamento delle fonti normative interne (Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi). L'approccio alla normazione, sotteso al progetto di sviluppo organizzativo considera, infatti, la regola non come fattore di innovazione, come agente di cambiamento in sé, ma piuttosto come formalizzazione di un assetto concordato e condiviso tra i diversi attori rilevanti dello sviluppo organizzativo e gestionale.

A supporto del processo di rinnovamento organizzativo sarà altresì verificata la fattibilità di informatizzare tutta l'organizzazione, a livello sia di macro che di microstruttura, al fine di semplificare la gestione degli interventi e l'elaborazione delle informazioni.

La qualificazione 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, in corso di realizzazione, che riguarda tutti i principali profili professionali dell'ente, attuando concretamente una politica di ricambio generazionale. Tuttavia la normativa sulle capacità assunzionali è nuovamente in fase di modifica, dovendo tener conto dei problemi di tenuta della spesa generale, e non è ancora chiaro come i nuovi criteri, che intendono sostituire alla logica del turn over quella della sostenibilità strutturale della spesa, ma che sono ancora da definire in concreto, impatteranno sulla situazione del Comune di Firenze; mentre sul versante uscita, ci sono i maggiori pensionamenti consentiti dalla cd quota 100, che potrebbero restare confermati almeno fino al 2021.

Per questo occorre investire nel reclutamento al massimo consentito, utilizzando tutti gli spazi finanziari ad oggi possibili.

In questo ambito, il Comune di Firenze potrà mettere a disposizione del territorio il capitale di esperienza e competenza acquisita nella gestione dei concorsi, proponendosi come promotore di concorsi associati con gli enti territoriali dell'area metropolitana e limitrofi, per consentire, da un lato, di svolgere un'azione di sussidiarietà a sostegno di realtà locali meno strutturate, dall'altro, avvantaggiandosi di uno svolgimento coordinato del reclutamento almeno su base regionale o intraregionale.

Contestualmente, dovrà essere condotta un'attività di valutazione delle competenze professionali presenti e attese, in modo da pianificare il reclutamento non secondo criteri meramente sostitutivi, ma individuando le tipologie di professioni e competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze dell'amministrazione, ivi comprese le cd. professionalità emergenti in ragione dell'evoluzione dei processi lavorativi e degli obiettivi da realizzare.

Tale mappatura delle competenze avrà più valenze: non solo per l'acquisizione mirata di nuovo personale, ma anche per pianificare i fabbisogni formativi e orientare il sistema di valutazione e di sviluppo della carriera.

Le relazioni sindacali e la contrattazione come motore di sviluppo e di condivisione

Dopo il riordino dei fondi storici ai sensi dell'art 4 del DL 16/2014 sia per la Dirigenza che per il Comparto; la normalizzazione della contrattazione decentrata, di cui sono state ristabilite la

fisiologia e le tempistiche; l'attuazione del nuovo CCNL 2016-2018 attraverso la sottoscrizione prima di un accordo stralcio il 31 dicembre 2018 e poi del CCDI del 28 giugno 2019, è il momento di sviluppare tutte le opportunità che il sistema consente, ciò a maggior ragione se dovesse finalmente essere superato il blocco delle risorse destinabili, che ancora impedisce l'attuazione di una incisiva politica di utilizzo delle leve incentivanti, soprattutto ove si consideri che il fondo del comparto del Comune di Firenze continua ad essere gravato (fino al 2029) dalla rata del piano di recupero.

In ogni caso l'Amministrazione esplorerà tutte le possibilità aperte dal CCNL del 21/05/2018 in tema di leve incentivanti per il personale dipendente, mettendo a sistema le iniziative e le esperienze già presenti e sperimentando ulteriori iniziative nell'ambito delle risorse consentite.

Il welfare aziendale come collante di una comunità

In quest'ottica e con il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali si potrà realizzare un piano coordinato di azioni che mirino a sviluppare la soddisfazione dei dipendenti e il loro senso di appartenenza, investendo sia su iniziative che accrescano la comunicazione interna e il senso di comunità (potenziamento del Portale del dipendente; newsletter; giornata dell'appartenenza; valorizzazione del passaggio del testimone tra dipendenti pensionati e in servizio; associazione ex dipendenti), sia potenziando gli istituti che favoriscono il benessere organizzativo e la conciliazione vita lavoro (quali la modalità di lavoro agile, attualmente in fase di sperimentazione e a regime nel corso del 2020). Questo richiederà l'avvio di percorsi di più approfondita conoscenza delle esigenze e del personale e dell'organizzazione, per individuare le ulteriori concrete azioni in grado di favorire la conciliazione vita-lavoro, di migliorare il clima e il senso di appartenenza all'Ente, di incrementare la qualità della performance lavorativa; in questa analisi sarà data attenzione anche agli aspetti di criticità per avviare azioni di sostegno alle Direzioni e al personale in ottica di prevenzione del disagio lavorativo, compresa l'istituzione della figura del Disability Manager

Sempre su questa linea di azione, si colloca la promozione della cultura e degli interventi di parità, con il ripristino della figura della Consigliera di Fiducia quale figura di garanzia per l'ascolto dei dipendenti e la prevenzione del mobbing e delle molestie sui luoghi di lavoro.

La valorizzazione delle risorse umane

In un periodo di profondo ripensamento delle logiche di azione delle amministrazioni pubbliche, le persone, la loro professionalità ed esperienza più che mai costituiscono un fattore critico di successo delle organizzazioni. 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

L'azione sarà rivolta a coordinare il Piano della Formazione con l'altro fondamentale strumento di programmazione delle risorse umane, e cioè il Piano del Fabbisogno Triennale. Dalla valutazione delle competenze presenti e di quelle attese per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in un processo circolare si potranno pianificare adeguatamente le professionalità da acquisire dall'esterno, gli sviluppi di carriera per il personale interno, il fabbisogno formativo.

In particolare, il sistema degli interventi di formazione e sviluppo professionale prevederà un piano d'azione ad ampio raggio e diversificato per metodologie e target di popolazione organizzativa coinvolta, articolato 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.

Gli obiettivi sono rafforzare-aggiornare le competenze esistenti, sia per lo sviluppo professionale dei dipendenti nel loro insieme, sia per valorizzare i talenti presenti e/o di futura acquisizione; accompagnare i processi di inserimento lavorativo del personale neo assunto o sottoposto a cambio di mansioni, per trasferire conoscenze di carattere tecnico, normativo e procedurale strettamente legate all'operatività del ruolo, nonché per favorire la crescita di una cultura organizzativa connotata dal principio di accountability, intesa nella sua accezione di responsabilità e professionalità; ottimizzare la capacità di armonizzare la formazione e l'attività lavorativa, consolidando anche un sistema di valutazione degli interventi formativi, non soltanto riguardo alla soddisfazione o all'apprendimento dei partecipanti, ma soprattutto alla verifica dei risultati che si ottengono in merito alle attività svolte nell'ambito di lavoro; sperimentare forme di collaborazione con l'Università che consentano una crescita professionale spendibile anche in termini di sviluppo di carriera.

In particolare la dirigenza e il middle management dovranno essere accompagnati a ragionare necessariamente per obiettivi, orientando i loro sforzi alla soddisfazione delle esigenze dei cittadini e delle imprese che a loro si rivolgono, in un processo di responsabilizzazione in relazione agli obiettivi negoziati e assegnati, e quindi formati alla logica di processo, alla cultura del servizio, alla collaborazione inter-funzionale e al lavoro di squadra, alla relazione con l'utente, all'assunzione della responsabilità per il proprio operato, alla valutazione.

Sviluppo del sistema informativo del personale

Per la pianificazione e la realizzazioni di tutti gli obiettivi di sviluppo descritti esistono alcune precondizioni: in primo luogo, la disponibilità di un patrimonio informativo sul personale e sulle

sue competenze il più possibile completo, strutturato e fruibile; in secondo luogo, 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...); infine, una standardizzazione delle procedure gestionali trasversali.

Sarà pertanto necessario da un lato insistere e ampliare i processi di informatizzazione delle procedure, anche unificandole dove ancora diversificate (p.es, gestione delle presenze assenze della polizia locale); dall'altro investire in progetto di creazione del fascicolo digitale del dipendente, quale collettore di tutte le informazioni che lo riguardano (carriera, formazione, titoli di studio), con il duplice scopo di consentire all'Ente di disporre del data base necessario per le elaborazioni e proiezioni utili alle azioni pianificatorie, e di mettere a disposizione del dipendente stesso un accesso immediato alla propria storia professionale.

1.3 Indirizzi e obiettivi strategici

INDICE INDIRIZZI STRATEGICI

01	Mobilità intermodale	pag.	85
02	Firenze verde ed ecosostenibile	pag.	89
03	Crescere con la scuola	pag.	93
04	Sicurezza urbana e legalità	pag.	95
05	Per le famiglie, la solidarietà e il benessere sociale	pag.	97
06	Un nuovo modello di città circolare - Urbanistica	pag.	101
07	Sviluppo economico, competitività e alta formazione	pag.	105
08	Per il lavoro e la formazione professionale	pag.	107
09	Il valore della cultura e della memoria	pag.	109
10	Firenze 2030 e lo sport	pag.	113
11	Un turismo di qualità	pag.	115
12	Città internazionale	pag.	117
13	Buona amministrazione, innovazione, Quartieri e Città Metropolitana	pag.	119
14	Protezione civile e città resiliente	pag.	123

I 14 indirizzi strategici derivano dal Programma di Mandato 2019/24, costituiscono il presupposto fondamentale dell'azione di governo e la base della successiva programmazione dell'Ente. Sono stati definiti in coerenza con le missioni di bilancio, tenendo conto delle indicazioni contenute nel principio contabile applicato concernente la programmazione.

Nell'intestazione di ciascun indirizzo è riportato il collegamento con la relativa missione di bilancio.

INDIRIZZI E OBIETTIVI STRATEGICI

INDIRIZZO STRATEGICO 1

Mobilità intermodale

[MISSIONE 10 - Trasporti e diritto alla mobilità]

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
1 Mobilità intermodale	1.1 Estendere il sistema tramviario
	1.2 Realizzare un sistema di mobilità integrato e sostenibile
	1.3 Governare il traffico urbano
	1.4 Favorire la mobilità ciclabile e sistemi per una sharing city

Promuoveremo sempre più una mobilità sostenibile che comporti non solo lo sviluppo delle grandi infrastrutture, ma anche l'individuazione di sistemi di mobilità intermodali rispetto al sistema tramviario (come piccoli bus, mobilità elettrica e incremento delle piste ciclabili concentrando il piano sulle scuole e sui principali snodi ferroviari) in particolare per il centro

storico ponendo l'attenzione ad una rimodulazione tariffaria dei mezzi di trasporto pubblico per incentivarne l'utilizzo.

Realizzeremo un insieme equilibrato di interventi per il **potenziamento del trasporto pubblico** (tramvie, ferrovie, servizio metropolitano suburbano di superficie, linee protette di autobus): al trasporto pubblico sarà assegnato il ruolo di penetrazione verso il centro e di collegamento tra centro storico e le aree cittadine e metropolitane a maggiore domanda di spostamento, mentre il trasporto privato sarà ricondotto in aree più esterne e su nuove infrastrutture dedicate. Fondamentale sarà la realizzazione di infrastrutture per la sosta di interscambio.

Promuoveremo un piano diffuso nella città di punti di interscambio bicicletta tramvia e TPL.

Favoriremo il completamento del sistema dell'Alta Velocità realizzando la stazione Belfiore come stazione ferroviaria alta velocità e metropolitana ma anche come stazione per autobus urbani, extraurbani e turistici. Promuoveremo un rapporto sempre più incisivo con Ferrovie dello Stato per stimolare gli interventi sia di carattere infrastrutturale che tecnologico necessari ad incrementare la capacità e la funzionalità del nodo ferroviario di Firenze e per far crescere il servizio ferroviario metropolitano di superficie, anche nella attesa del completamento del sottoattraversamento della città per l'alta velocità, essenziale per liberare i binari di superficie.

Si dovrà riconfigurare il trasporto extraurbano su gomma riducendo la congestione creata verso il centro, attestando progressivamente le linee su nodi di interscambio meno centrali, preferibilmente serviti dalla rete tramviaria, secondo le indicazioni contenute nel PUMS.

Il successo delle linee tramviarie, in termini di numero di passeggeri, riduzione delle persone che prima utilizzavano l'auto privata, riduzione dell'inquinamento e la riqualificazione urbana sono i presupposti che ci faranno **proseguire con l'estensione del sistema tramviario**.

Firenze merita un aeroporto in cui sia assicurata la sicurezza e la continuità delle operazioni aeroportuali e siano risolte le attuali limitazioni garantendo un'offerta correlata alle previsioni di crescita della domanda come definita dagli studi alla base del Piano Nazionale Aeroporti.

Dovranno essere realizzate le infrastrutture stradali indicate nel PUMS, necessarie per risolvere criticità locali della viabilità, per creare almeno in parte un sistema tangenziale in grado di limitare la quantità di veicoli diretti verso le zone più centrali della città, per decongestionare i principali assi di penetrazione, radiale realizzando condizioni più favorevoli per la creazione dei percorsi riservati per il trasporto pubblico su ferro e su gomma e per le biciclette. Promuoveremo nell'ambito dei finanziamenti di RFI la realizzazione del sottopasso pedonale di via del Romitino. Sarà prevista una nuova sistemazione della viabilità del quadrante sud-ovest collegando viale Nenni, via Baccio da Montelupo e il viadotto dell'Indiano e sarà fatto lo studio di fattibilità per una nuova strada by-pass del borgo vecchio di Ugnano.

Attueremo il "**Supervisore della Mobilità**" che sovrintenderà al coordinamento dei sistemi per il controllo della mobilità e completeremo tutti i sistemi informativi ad esso correlati che veicoleranno le informazioni in tempo reale agli utenti in mobilità, mentre l'elemento centrale della strategia di miglioramento della mobilità dell'area metropolitana sarà l'attivazione della Smart City Control Room come centrale di coordinamento di tutti i servizi della smart city e dei relativi dati prodotti dai molteplici sistemi di sensoristica presenti in città.

Si dovrà sviluppare il sistema di sharing della mobilità: accanto al car sharing e al bike sharing, anche a pedalata assistita, verrà favorito il car pooling e le altre forme di vehicle sharing, prevedendo in generale nuove aree, nuovi spazi di parcheggio.

Raggiungeremo 120 km totali di piste ciclabili e realizzeremo le altre azioni necessarie a sostenere lo sviluppo della mobilità ciclabile (ricuciture della rete ciclabile, incremento della sosta per biciclette, manutenzioni straordinarie delle piste). Promuoveremo e svilupperemo forme alternative di mobilità urbana come il bike to work e il cargo bike.

Realizzeremo lo “**Scudo Verde**” individuando un'area delimitata da un sistema di porte telematiche nella quale limitare l'accesso ai veicoli particolarmente inquinanti e/o ingombranti e subordinare l'accesso veicolare al pagamento di una somma differenziata per tipologia, potenziale inquinante e provenienza del veicolo.

Incrementeremo le strutture per la **sosta** che rappresentano un obiettivo importante nell'ambito della strategia più ampia della mobilità sostenibile, includendo anche parcheggi multipiano in elevazione, parcheggi di interscambio, parcheggi pertinenziali (anche interrati), parcheggi di relazione e stanziali e aumentando i parcheggi per portatori di handicap. Il controllo della sosta di superficie costituisce un presidio fondamentale anche attraverso il ricorso alle tecnologie di smartparking.

Daremo forte impulso allo sviluppo dei sistemi di pagamento cashless per i servizi di mobilità e ad una politica volta ad assicurare il più possibile ai residenti la possibilità di sosta in parcheggi di proprietà o su area pubblica in concessione.

Svilupperemo i servizi di infomobilità e di *mobility as a service*, promuovendo politiche di incentivazione degli utenti verso scelte di trasporto sostenibili (bike to work/to school, car pooling, rottamazione auto, car sharing, trasporto bimodale, ecc).

Continueremo con gli interventi di valorizzazione e riqualificazione di strade e piazze cittadine e con il rifacimento di marciapiedi, carreggiate e sottoservizi.

Proseguiremo con le attuali strategie gestionali e manutentive della viabilità e degli impianti connessi, basate sul monitoraggio e la programmazione degli interventi, volte a garantire una ottimale conservazione del patrimonio infrastrutturale nel lungo periodo.

INDIRIZZO STRATEGICO 2

Firenze verde ed ecosostenibile

[MISSIONE 9 -Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente]

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
2 Firenze verde ed ecosostenibile	2.1 Valorizzare i parchi urbani, le aree verdi e la loro fruibilità per le persone e gli animali domestici
	2.2 Promuovere un'economia circolare e per l'ambiente

Il verde è un elemento costitutivo della stessa identità di Firenze. Proseguiremo con gli interventi diffusi di sviluppo e **riqualificazione del verde urbano**, del patrimonio di verde storico e del progetto degli "Orti Urbani" individuando altre zone della città per soddisfare la domanda di tutte le famiglie che vorranno fare richiesta.

Completeremo la riqualificazione e valorizzazione del **Parco delle Cascine** anche grazie alla sua nuova centralità, coordinando gli interventi quali: attività formative, sportive, di intrattenimento, naturalistiche, culturali, di mobilità dolce, infrastrutturali e altro.

Il parco potrà diventare un'area di cultura diffusa attraverso eventi ed attività che si svolgeranno all'interno delle varie strutture presenti.

Favoriremo un grande progetto di trasformazione dell'area del Poderaccio e dell'ex-Gover nel **Parco Florentia**, dove promuovere intrattenimento educativo in grado di far conoscere ad adulti e bambini i grandi temi del cambiamento climatico, del ciclo delle acque, della flora, attività formative, esperienziali, ecc. Un progetto in grado di creare una grande area verde tra le Cascine e i Renai, capace di realizzare un vero grande parco metropolitano.

Continueremo con la riqualificazione delle aree attrezzate per bambini, dei parchi e dei giardini anche attraverso il miglioramento dell'arredo urbano e valorizzando il modello di collaborazione con associazioni del territorio, anche formate allo scopo; in ogni parco o giardino di medie dimensioni verrà installata una toilette pubblica autopulente di nuova generazione. Si dovrà rafforzare il percorso di "messa in rete" dei parchi, giardini e aree pedonali valorizzando e potenziando tutte le connessioni blu-verdi (corsi d'acqua, percorsi ciclopedonali, ecc). Il verde urbano dovrà legarsi sempre più al verde metropolitano attraverso una migliore e maggiore accessibilità, recuperando anche la fruibilità del paesaggio attorno a Firenze. Le previsioni per lo

sviluppo e il miglioramento del verde pubblico saranno raccolte in modo coerente nel Piano Comunale del Verde ai sensi della Legge n. 10/2013 recante le Norme per lo sviluppo degli spazi verdi urbani, strumento attuativo della pianificazione urbanistica generale di cui l'amministrazione comunale si doterà nel prossimo quinquennio.

Allo scopo di rendere più efficiente ed efficace la cura e la manutenzione del verde pubblico, andrà a regime il Sistema Informativo del Verde Pubblico (Sivep), il nuovo applicativo gestionale che non solo includerà, ampliandola, l'attuale anagrafe del verde e degli alberi della Città di Firenze, ma che rappresenterà uno strumento innovativo e moderno attraverso il quale i tecnici comunali potranno svolgere al meglio i loro compiti di gestione del verde, compreso gli adempimenti in materia di messa a dimora di un albero per ogni neonato. Inoltre sarà verificata la possibilità di ricorrere a nuovi strumenti di "gestione globale" applicati con successo in altri ambiti di competenza dell'amministrazione comunale, e di riorganizzare il personale operativo per renderlo "un'eccellenza" nello svolgimento di prestazioni ad alto contenuto tecnico specialistico, come le attività selvicolturali, la cura dei giardini storici della città, gli addobbi degli edifici comunali e l'arredo degli spazi pubblici con materiale vegetale.

Il patrimonio informativo digitale che il Comune ha prodotto ed aggiorna continuamente sul verde urbano verrà messo sempre più in condivisione con i cittadini, attraverso nuove forme di servizi digitali per promuovere la conoscenza, la cura e la valorizzazione di alberi ed aree verdi cittadine.

Le città sono le zone a maggiore produzione di inquinamento, consumo di energia e più soggette ai problemi derivanti dal cambiamento climatico. Seguendo l'esperienza di tante città nel mondo, Firenze promuoverà progetti significativi di "**forestazione urbana**", ricoprendo parti di città con piante su aree costruite migliorando l'efficienza energetica degli edifici e i parametri di benessere psicofisico, realizzando anche le cosiddette "**fabbriche dell'aria**", candidandosi a diventare una città leader di questa trasformazione epocale, sfruttando anche la ricerca scientifica, naturalistica, energetica e architettonica in grado di generare applicazioni urbane ad alto impatto di sostenibilità ambientale. Saranno piantati 15.000 nuovi alberi, anche attraverso il coinvolgimento diretto dei cittadini, che avranno la possibilità di sostenere economicamente i progetti donando un albero a una persona cara nonché realizzate azioni volte a salvaguardare la fauna urbana. Più in generale, saranno implementati progetti di crowdfunding applicati al verde nell'ottica di uno sviluppo del partenariato fra pubblico e privato.

Verrà conclusa nel 2020 la "Microzonazione Sismica dei centri urbani e la realizzazione delle Analisi delle condizioni limite per l'emergenza" nell'ambito del nuovo accordo di ricerca ex art. 15 Legge 241/90, con l'Università degli Studi di Firenze Dipartimento di Scienze della Terra (DST) e Dipartimento di Architettura (DIDA).

Proseguiremo con gli interventi di riqualificazione energetica degli edifici tramite l'utilizzo di fonti rinnovabili e il miglioramento dell'efficienza energetica. Anche i sistemi di irrigazione saranno soggetti ad un maggiore controllo ed efficientamento grazie alle nuove tecnologie dell'Internet of Things, ed il verde urbano ed i relativi impianti entreranno a far parte degli asset cittadini supervisionati all'interno della Smart City Control Room.

Continueremo ad investire per la qualità e la sicurezza dell'**Arno** e del suo sistema ecofluviale al fine di restituire "la piazza più estesa di Firenze" ai cittadini come palcoscenico e testimone della nostra storia. Verranno valorizzati e potenziati i percorsi ciclopedonali collocati in riva d'Arno. La realizzazione del progetto parco metropolitano dell'Arno "**Parco Lineare dell'Arno**" darà vita a una rilettura e riqualificazione del fiume e del suo rapporto con la città anche attraverso l'incremento di camminamenti, luoghi di coesione sociale, nuovi spazi verdi, riattivando progetti di piccola navigabilità.

Valorizzeremo le aree verdi lungo l'Arno compresi il giardino di Bellariva e il parco dell'Anconella.

Promuoveremo la valorizzazione e fruibilità delle sponde del torrente Ema, favorendo la nascita del "Parco dell'Ema" tenendo conto del completamento delle casse di espansione e della greenway (percorso ciclopedonale dal Galluzzo a Ponte a Ema)

Proseguirà il controllo dell'attività di manutenzione delle sponde dell'Arno e dei suoi affluenti nell'ambito del territorio comunale eseguiti dal Consorzio di bonifica 3-Medio Valdarno in esecuzione dei PAB (Piani di Attuazione di Bonifica).

Saranno eseguiti lavori di manutenzione straordinaria dell'alveo e degli argini del canale Macinante nel tratto dalle Cascine al confine comunale.

Confermiamo l'impegno a rispettare nei tempi stabiliti i piani di attuazione per una **Firenze "Plastic-free"** che prevedono entro il 2021 il divieto di commercializzare posate, piatti, ecc. realizzati con materiali non sostenibili ed entro il 2025 l'organizzazione della raccolta delle bottiglie di plastica monouso, favorendo la restituzione dietro cauzione.

In tale ottica proseguirà l'installazione diffusa in tutti i quartieri dei fontanelli di acqua potabile insieme a Publicacqua.

Il Comune di Firenze vuole essere il primo tra i comuni capoluogo italiani a intraprendere una politica nella quale attuare, nella totalità degli appalti, i Criteri Ambientali Minimi e il Green Public Procurement (GPP); una politica che si chiamerà **"Firenze 100% GPP"** e che prevede la piena e sistematica attuazione dei criteri fondamentali, da promuovere anche nelle società partecipate: ogni appalto dovrà integrare i criteri ambientali e sociali che portino a ridurre i consumi energetici di materie prime, la produzione di rifiuti e le emissioni di CO₂ e di altri inquinanti.

Nell'ambito della strategia delle "3 R: Ridurre, Riutilizzare, Riciclare", verrà approvata una variante al contratto di concessione del servizio rifiuti, consistente nell'aggiornamento del sistema di raccolta per renderlo più efficace ed efficiente al raggiungimento degli obiettivi ambientali dell'Amministrazione ed in particolare all'incremento della qualità e quantità di raccolta differenziata. In tale direzione. Firenze accelererà il proprio impegno per la raccolta differenziata, che sarà incrementata per raggiungere gradualmente il valore medio del 70%, con la sostituzione in alcune zone dei cassonetti collocati su strada con isole ecologiche interrato e con lo sviluppo del progetto dei cassonetti intelligenti che consentono di misurare la quantità del rifiuto presente e di trasmettere le informazioni tramite GPRS, in maniera tale da organizzare il ritiro solo quando necessario.

È in corso di realizzazione un progetto europeo nell'ambito della linea LIFE 2018, inerente la ricerca e la sperimentazione della migliore combinazione di asfalti e pneumatici per mezzi elettrici in chiave di riduzione dell'inquinamento acustico. Il progetto denominato "E-VIA" che complessivamente vale € 1.700.000 è stato ammesso al finanziamento nel luglio 2019 per la durata di tre anni.

Continueremo nell'azione di tutela dell'**agricoltura urbana**, promuovendo attività imprenditoriali agricole, riattivando gli immobili abbandonati nei parchi agricoli e proseguendo il processo di affidamento a privati della gestione delle olivete comunali e ampliando l'applicazione della smart irrigation attualmente in fase di sperimentazione.

Realizzeremo una vera agricoltura multifunzionale, coltivando prodotti tipici toscani: un'agricoltura a basso impatto ambientale ma ad alto impatto sociale, adatta a realizzare paesaggi periurbani unici in perfetta relazione con la città, consolidando la produzione agricola metropolitana, valorizzando ancor di più il Mercato Ortofrutticolo.

Firenze sarà sempre più **amica degli animali** attraverso lo sviluppo e la valorizzazione del Parco degli Animali, delle numerose aree per cani e di progetti specifici per i servizi al fine di valorizzare la funzione sociale degli animali (campagne d'adozione, educazione cinofila, vaccinazione).

Allo scopo di favorire la massima diffusione di una cultura attenta all'ambiente e di comportamenti ecosostenibili, lo sportello EcoEquo sarà riorganizzato in ottica evolutiva e trasformato nell'Ufficio Qualità Ambientale e Sviluppo Sostenibile, con compiti, fra l'altro, di organizzare cicli di iniziative sull'economia circolare e contro gli sprechi alimentari e di redigere e pubblicare una newsletter periodica su tutte le iniziative del Comune in materia ambientale.

INDIRIZZO STRATEGICO 3

Crescere con la scuola

[MISSIONE 4 - Istruzione e diritto allo studio]

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
3 Crescere con la scuola	3.1 Educare alla cittadinanza nella sua integrazione sociale
	3.2 Educare alla cittadinanza migliorando la scuola nelle sue strutture

L'integrazione del sistema scolastico con la comunità rappresenta un nodo nevralgico verso il quale è necessario convogliare attenzione, progettualità e risorse.

Vogliamo crescere una futura comunità di cittadini colti, consapevoli, solidali, responsabili anche nei confronti della città e del suo patrimonio.

Educare alla cittadinanza e migliorare la scuola nella sua integrazione sociale e nelle sue strutture. Impegno prioritario è l'educazione dei più piccoli alla cittadinanza con particolare attenzione per l'integrazione del sistema scolastico con la comunità. Continueremo perciò a essere presenti nelle scuole, con le visite settimanali e con i pranzi alla mensa scolastica, in modo che ragazzi e le ragazze, insieme ai loro insegnanti, possano sentire vicini il Sindaco e l'Amministrazione Comunale, arrivando a capirne meccanismi e funzionamento. Il dialogo con l'amministrazione deve avere sempre più una funzione di strumento di comunicazione nelle due direzioni, mantenendo il doppio binario della comunicazione e dell'ascolto.

Amplieremo l'offerta formativa in area musicale, artistica, delle lingue straniere, dell'attività motoria, dell'educazione ambientale ed altro, attivando collaborazioni su progetti educativi anche oltre a quelli previsti ne "Le Chiavi della Città", fra i quali Firenze dei Bambini.

Valorizzeremo i Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento (alternanza scuola-lavoro), realizzeremo un orto in ogni scuola e implementeremo i progetti di "scuole aperte" introducendo nuove proposte anche al di fuori dell'orario scolastico, costituendo a Firenze una rete di scuole di eccellenza tramite l'innovazione didattica. Completeremo i percorsi per quanto riguarda l'educazione all'aperto anche con la pubblicazione e la diffusione di Linee Guida Verdi e la realizzazione di progetti ed eventi rivolti alle famiglie, alle bambine e ai bambini per

sviluppare una maggiore consapevolezza ecologica, attraverso una fruizione educativa della natura e degli spazi all'aperto. Potranno essere proposti progetti come Pollicino Verde e Verde ++ da realizzare in collaborazione con il personale dei nidi e delle scuole.

Per quanto riguarda il sistema integrato di educazione e istruzione dalla nascita fino a sei anni, la continuità educativa 0-6 sarà implementata attraverso una serie di azioni ed interventi destinati al personale dei servizi educativi e delle scuole dell'infanzia e alle famiglie. Tali azioni e interventi si concretizzeranno in nuovi percorsi di formazione congiunta 0-6, nell'approfondimento di tematiche pedagogiche e organizzative, finalizzate ad una migliore erogazione dei servizi.

Ridisegneremo e riorganizzeremo completamente il servizio di scuolabus, continuando comunque a sviluppare i progetti per i tragitti scuola-casa tramite percorsi pedonali (pedibus) e piste ciclabili. Sarà sviluppato il processo di digitalizzazione di tutte le scuole e l'ammodernamento e riqualificazione degli edifici scolastici, con particolare attenzione all'efficienza sismica ed energetica e all'insonorizzazione degli spazi mensa.

Saranno realizzati tre nuovi asili nido: via dell'Arcovata, Cascine, Manifattura Tabacchi. Sarà completato il nuovo biennio dell'ISIS e avviata la ricostruzione dell'istituto comprensivo Don Milani. Collaboreremo con la Città Metropolitana al fine di garantire la realizzazione di un polo scolastico per gli istituti superiori Meucci e Galilei.

Saranno ulteriormente potenziati e semplificati i servizi digitali alla cittadinanza, che già oggi rappresentano un'eccellenza di Firenze a livello nazionale, e che permetteranno un maggiore dialogo facile e immediato mediante i canali digitali fra famiglie e servizi di supporto alla scuola, all'infanzia ed ai centri estivi.

INDIRIZZO STRATEGICO 4
Sicurezza urbana e legalità

[MISSIONE 3 - Ordine pubblico e sicurezza]

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
4 Sicurezza urbana e legalità	4.1 Percepire la sicurezza

La sicurezza dei cittadini, soprattutto dei soggetti più deboli e indifesi, è tra i primi punti nelle strategie dell'Amministrazione. A tal fine Firenze realizzerà il **primo grande progetto in Italia di sicurezza urbana integrata** di una città metropolitana a livello nazionale a partire dalla prevenzione.

La tutela della sicurezza stradale è un impegno prioritario della Polizia Municipale che viene garantita con servizi di prevenzione e repressione delle condotte ritenute tra le più pericolose, quali le violazioni alle norme sulla velocità, uso del telefono alla guida e la guida in stato di ebbrezza.

Proseguiremo con l'installazione di nuove telecamere di videosorveglianza, rafforzeremo la Polizia di Comunità attraverso nuove assunzioni e una più capillare presenza sul territorio "un vigile a meno di 10 minuti a piedi da ogni cittadino", la cui presenza è assicurata grazie al servizio svolto dai reparti che operano sul territorio per rispondere alle istanze dei cittadini nei luoghi di aggregazione quali piazze, parchi e giardini.

Attraverso i servizi nei Security Point, il cittadino può incontrare gli agenti della Polizia Municipale che presidiano a piedi il territorio per garantire maggior senso di sicurezza e rilevare quanto gli stessi hanno segnalato assicurando una presenza visibile tesa a instaurare un rapporto di fiducia con la comunità.

Completeremo il progetto "Luce Sicura" migliorando l'illuminazione pubblica diventando la prima città in Italia con un sistema interamente a LED.

Implementeremo il progetto "Casa Protetta" attraverso contributi per interventi dei privati a protezione della loro casa.

Amplieremo l'attività culturale e di animazione dei luoghi pubblici anche attraverso la collaborazione con la rete delle associazioni culturali presenti nei diversi territori decentrati, per rafforzare i presidi sociali, culturali e commerciali attraverso azioni di riqualificazione urbana e riutilizzo di spazi urbani abbandonati e la previsione di spazi estivi in piazze decentrate rispetto all'area del centro storico cittadino, potenziando anche il ruolo delle biblioteche di quartiere come centri culturali in grado di offrire opportunità di crescita culturale a cittadini di tutte le fasce di età.

Studieremo la possibilità di offrire tutela legale gratuita a supporto delle vittime di reati predatori e saranno promossi interventi per la risoluzione dei conflitti, portando avanti i progetti “Giustizia Semplice” e “Giustizia Prossima”, avviati nel 2018 dalla Città Metropolitana.

Costituiremo i Comitati per la Legalità in ogni Quartiere, con il coinvolgimento anche dei comitati di cittadini e delle associazioni di commercianti, per una maggiore sicurezza del territorio.

La percezione della sicurezza passa anche dalla lotta al degrado; la Polizia Municipale continuerà ad impegnarsi nella prevenzione dei comportamenti illeciti che ledono l'immagine della città e a garantire la piena vivibilità e fruibilità delle aree pubbliche.

INDIRIZZO STRATEGICO 5

Per le famiglie, la solidarietà e il benessere sociale

[MISSIONE 12 - Diritti sociali, politiche sociali e famiglia]

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
5 Per le famiglie, la solidarietà e il benessere sociale	5.1 Sostenere le famiglie
	5.2 Promuovere e sostenere il benessere sociale
	5.3 Assicurare il diritto alla casa

Firenze sarà sempre più un luogo di aggregazione e partecipazione dove nessuno deve sentirsi escluso. **L'impegno per la famiglia** deve integrarsi con quello della piena **educazione alla cittadinanza**, dove ciascuno costituisce una risorsa imprescindibile del benessere collettivo e lo faremo attraverso la realizzazione di un patto per la natalità a sostegno dei nuclei familiari che comprenda anche un bonus per i nuovi nati.

Lavoreremo per una **nuova concezione dell'anzianità** come luogo della memoria e del sapere da tramandare alle nuove generazioni, nel mondo del lavoro, della cultura, della società e assicureremo un sempre maggiore impegno della città verso la terza età, soprattutto per combattere il pericolo della solitudine, realizzando luoghi di incontro e aggregazione intergenerazionale di anziani e famiglie e implementando i molteplici servizi alla persona che già adesso sono garantiti (servizi di assistenza domiciliare diretta e indiretta, centri anziani, vacanze anziani, orti sociali, servizi di formazione ecc.), attraverso la realizzazione di un "Kit della quarta età", del "Progetto Soli Mai" e l'attuazione del "Villaggio Montedomini", all'interno del quale dovrà essere salvaguardata e valorizzata la consolidata esperienza nella cura e nell'assistenza ai pazienti affetti da malattie neurovegetative quali l'Alzheimer, anche attraverso la creazione, in collaborazione con l'Università e la USL Toscana Centro, di un centro di ricerca per lo sviluppo di modelli di cura e di assistenza che coinvolgono le associazioni di pazienti e familiari (vedi esperienza dell'attuale Centro Diurno). Inoltre a fronte di un aumento dell'età media e della

necessaria gradualità della presa in carico promuoveremo attività rivolte alla popolazione anziana individuando strutture a media soglia potenziando i centro diurni.

Firenze dovrà essere sempre più **accessibile** per tutti, anziani, disabili, bambini prestando maggiore attenzione agli spazi esterni come strade e marciapiedi, ai parcheggi, ai trasporti, alla fruizione dei luoghi di cultura, dei parchi e giardini e delle attività commerciali.

Svilupperemo ulteriori progetti di lavoro di pubblica utilità per i detenuti al fine del loro reinserimento nella società. In particolare promuoveremo interventi relativi allo spazio e all'ambiente del intercinto quali il ripristino e l'uso di un campo sportivo polivalente, la cura e la manutenzione di giardini, orti in generale gli spazi di incontro e socializzazione, oltre alle esperienze formative attraverso i corsi, i laboratori, progetti di avviamento alla lettura, le autobiografie e tutte quelle attività che contribuiscono ad introdurre in carcere elementi di vita quotidiana.

Firenze è da sempre luogo di transiti, accoglienza e integrazione. L'Amministrazione proseguirà nelle azioni finalizzate a garantire l'effettività del diritto ad una vita dignitosa implementando gli interventi già realizzati nell'ambito dell'**abitare sociale** rivolti sia al patrimonio di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP) sia alle altre ipotesi di abitare sociale, gli alloggi volano, gli alloggi di transizione e le formule più innovative e sperimentali di housing sociale e co-housing. Promuoveremo, inoltre, presso gli Enti competenti la revisione dei criteri prioritari di assegnazione e graduatorie degli alloggi ERP. Studieremo una risposta sul diritto alla casa che non si limiti alla costruzione e assegnazione di alloggi, ma che diventi uno dei motori della riqualificazione urbana.

Proseguiremo l'impegno per un **welfare generativo**, come capacità di leggere la comunità sul piano dei bisogni e delle risorse; una città aperta e solidale capace di creare capitale sociale che sviluppi un sistema di accoglienze sociali soprattutto per i più deboli attraverso il rafforzamento delle tante strutture presenti per gli adulti, per le famiglie, per i minori e per le donne vittime di violenza, contrastando forme di povertà educativa, anche attraverso una migliore fruizione di spazi e servizi educativi.

Insieme ai più importanti interlocutori istituzionali (tra i quali ad esempio la Società della Salute), si porrà sempre più attenzione alle politiche di promozione della salute dei cittadini e delle politiche sociosanitarie sul territorio. Il prolungamento della speranza di vita associato alla comorbilità richiede un nuovo modello di gestione della cronicità fondato sulla proattività dell'azione socio-sanitaria rivolta alla prevenzione ed al controllo dell'evoluzione della malattia e della perdita dell'autosufficienza. Per questo è necessaria la centralità della persona e della sua famiglia nel piano assistenziale e sviluppo delle sue conoscenze e della capacità di autocontrollo della propria salute. All'interno di questo modello la comunità, in tutte le sue articolazioni, istituzionali, associative, professionali, assume un ruolo fondamentale nella promozione di stili di vita sani e di consumi consapevoli. Inoltre la gestione della cronicità richiede una alta integrazione dei sistemi socio-assistenziale e sanitario, risulta quindi essenziale promuovere il progetto "la casa della salute" in ogni quartiere, quale luogo dove si erogano risposte unitarie alle persone e alle famiglie.

Promuoveremo una "cabina di regia per la salute cittadina" e daremo seguito alla legge sul "Dopo e durante di noi".

Firenze città che previene e contrasta la violenza di genere e la violenza contro i soggetti più vulnerabili. Valorizzeremo la “Giornata Internazionale per l’eliminazione della Violenza contro le Donne” per combattere gli stereotipi e le discriminazioni di genere.

In quest’ambito, sarà promossa una educazione alla cultura del rispetto dei diritti, un processo necessario che, se mantenuto, permette di sviluppare, soprattutto nelle nuove generazioni, i valori della legalità e della convivenza democratica, il rispetto di sé e degli altri. Pertanto l’Amministrazione si impegna ad creare un tavolo di lavoro integrato di attori istituzionali pubblici (es. Servizi sociali, sanitari, scuole, autorità giudiziarie, ecc.) ed enti del privato sociale specializzato allo scopo di elaborare e coordinare un piano di azione cittadino per la prevenzione della violenza e la protezione delle vittime.

Proseguiremo le attività degli educatori di strada attivati sul territorio e le iniziative culturali e formative rivolte non solo ai bambini ma anche ai giovani cittadini e agli adulti. Sarà valorizzato lo Sportello Informadonna per sostenere donne di ogni età e nazionalità e volto alla promozione della cultura di genere e al contrasto di ogni forma di violenza.

Utilizzeremo ogni strumento si rilevi necessario e adeguato a promuovere sicurezza e legalità anche attraverso il contrasto a intolleranza, razzismo, antisemitismo e istigazione all’odio e alla violenza nei confronti di persone o gruppi sociali sulla base di alcune caratteristiche quali l’etnia, la religione, la provenienza, l’orientamento sessuale, l’identità di genere o di altre particolari condizioni fisiche o psichiche, tutti fattori che portano alla discriminazione e alla non inclusione sociale, esaminando la possibilità di creare corsi formativi e sportelli anti discriminazioni.

Lavoreremo per contrastare sempre di più lo spreco alimentare e la povertà. Favoriremo l’inclusione sociale delle fasce più deboli di popolazione, con la messa a disposizione di strumenti e politiche volte a perseguire l’integrazione dei cittadini maggiormente a rischio di emarginazione attraverso l’ausilio anche delle Aziende Partecipate dell’Ente.

Sarà completato il programma definito dall’Amministrazione per il superamento del campo del Poderaccio.

Continuerà l’impegno per affrontare il tema dei minori stranieri non accompagnati presenti sul territorio e per far fronte alle situazioni di fragilità connesse all’effettuazione di sgomberi di immobili occupati abusivamente.

INDIRIZZO STRATEGICO 6

Un nuovo modello di città circolare - Urbanistica

[MISSIONE 8 - Assetto del territorio ed edilizia abitativa]

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
6 Un nuovo modello di città circolare - Urbanistica	6.1 Garantire una città in equilibrio tra la tutela ambientale e le potenzialità di sviluppo
	6.2 Garantire la qualità degli spazi pubblici

Con il Piano Strutturale e successivamente con il Regolamento Urbanistico è stato definito un nuovo approccio alla sviluppo della città, rivolto alla rigenerazione del patrimonio edilizio esistente nella logica dei “volumi zero”. L’occasione della riedizione dello strumento urbanistico è sempre un momento di sintesi importante, che merita alcune riflessioni sulla città e le sue molteplici componenti.

Il nuovo **Piano Operativo** dovrà essere incardinato sui temi della rigenerazione urbana quale prospettiva per realizzare la città contemporanea. Le mutate condizioni dell’ultimo decennio (la crisi economica, la riduzione della capacità di investimento degli enti pubblici, la sempre più chiara consapevolezza dell’esaurimento delle risorse ambientali, i mutamenti climatici, ecc.) richiedono riflessioni orientate alle cose e alle persone, con un prioritario interesse verso la città ordinaria intesa come luogo della nostra vita quotidiana, concentrando l’azione sul **patrimonio edilizio esistente** e sul **disegno dello spazio aperto**.

In questa fase storica è utile guardare alla città prendendo atto che l’urbanistica oggi deve metter in campo la capacità tattica di operare in situazioni contingenti e circoscritte (anche parziali e minute) con la consapevolezza di ciò che è operativamente fattibile in ogni specifica situazione, ricercando soluzioni non banali in grado di generare relazioni circolari positive.

Sfruttando al massimo anche le banche dati geo-referenziate dell’Ente sugli spazi e gli immobili cittadini, ed adottando processi decisionali basati su dati di qualità, metteremo al centro il **disegno dello spazio aperto**, infrastruttura per eccellenza che avvolge la nostra quotidianità e si definisce e si misura in rapporto alle pratiche di vita, persistenti nel tempo e garanti della continuità spaziale.

Questo per molteplici ragioni, prima fra tutte la valenza ambientale ed ecologica degli spazi aperti che è ormai imprescindibile, anche per la evidente difficile tenuta dell'assetto idrogeologico.

Da qui discende la relazione da ricercare fra **resilienza e rigenerazione**, che diventa elemento strutturante della nuova pianificazione superando settorialità e specialismi con un atteggiamento capace di riconoscere i cambiamenti, le incertezze e il potenziale di novità e di sorpresa. La resilienza dovrà essere intesa non tanto come adattamento passivo o mitigazione del danno, ma come capacità di reazione positiva ai cambiamenti. Questo approccio dovrà riferirsi a precisi contesti (la città storica e lo stress da turismo di massa, il rapporto fra il fiume e la città, il degrado indotto dall'abbandono, la relazione tra centro e periferia, ecc.) e implica azioni multidisciplinari, multi-scalari e multi-dimensionali di cui il piano deve diventare motore, pur non esaurendo in sé tutte le necessarie azioni. Tra queste si sottolinea un costante studio degli effetti delle trasformazioni urbane sul tessuto circostante (società, economia, trasporti), con particolare riferimento ai nuovi contenitori e alle nuove infrastrutture.

Tutto ciò rende indispensabile una regia pubblica nelle piccole e grandi trasformazioni, tenendo saldi i principi di legalità, trasparenza e corretta amministrazione, per migliorare gli spazi per la residenza, la formazione, il lavoro, la cultura, l'offerta turistico-ricettiva, **eliminando la contrapposizione tra centro e periferia, per una città circolare dove lo sviluppo sostenibile sarà inteso come equilibrio tra la tutela ambientale e la potenzialità di sviluppo economico.**

Il nuovo Piano, seguendo i principi della rigenerazione attiva del patrimonio edilizio esistente, produrrà investimenti per oltre un miliardo di euro e creerà oltre duemila nuovi posti di lavoro. L'attivazione degli investimenti sulle aree private permetterà di finanziare 20 milioni di euro per opere di riqualificazione di spazi e immobili pubblici esistenti.

Punteremo sulla **qualità degli spazi urbani** anche mediante lo studio di una modifica alla regolamentazione attuale, che consentirà di investire negli altri Quartieri fino al 50% degli interventi convenzionati del Quartiere 1, per valorizzare sempre di più le periferie. Una parte importante dell'attività di aggiornamento degli strumenti di pianificazione sarà dedicata allo sviluppo e al miglioramento del verde pubblico, attraverso l'elaborazione del Piano Comunale del Verde ai sensi della Legge n. 10/2013 recante le Norme per lo sviluppo degli spazi verdi urbani, strumento attuativo della pianificazione urbanistica generale di cui l'amministrazione comunale si doterà nel prossimo quinquennio.

Promuoveremo presso i soggetti competenti la realizzazione nell'area verde ex " Bunker" di un centro con attrezzatura e spazi collettivi con funzione sociale, culturale, ludica e sportiva quale punto di riferimento per la popolazione del Centro Storico.

L'ambito territoriale che sarà oggetto della più incisiva trasformazione e che dovrà essere sottoposto ad un importante monitoraggio è quello che interessa l'area che si estende dal nuovo Teatro dell'Opera (Ex Officine Grandi Riparazioni) alla Ex Manifattura Tabacchi. Oltre che dalla rigenerazione **del comparto Ex OGR e dal recupero dell'Ex Manifattura Tabacchi**, luoghi cardine della trasformazione di un'area che si avvia ad assumere il ruolo di nuova centralità urbana, l'ambito è interessato da interventi infrastrutturali (trasformazione dell'attuale linea ferroviaria Porta al Prato-Empoli in tracciato tramviario, realizzazione del nuovo tracciato viario Rosselli-Pistoiese) determinanti per superare il confinamento attuale dell'area, stretta fra la ferrovia e il Canale Macinante. Opere queste che, oltre a risolvere l'accessibilità di quella parte di città, renderanno più vicini il quartiere Le Piagge e i borghi storici di Peretola, Quaracchi e Brozzi.

Proseguiremo con l'acquisizione dell'area "Masini" e successivamente con la realizzazione di un parcheggio e un parco ad uso pubblico.

Il Comune insieme a Regione e Città metropolitana promuoverà la realizzazione della nuova sede del Dipartimento di Scienze e Tecnologie Agrarie, Alimentari Ambientali e Forestali e cofinanzierà l'intervento fino ad un importo massimo di sei milioni di euro, qualora l'immobile attualmente in uso gratuito all'Università per la facoltà di Agraria presso il compendio delle Cascine venga liberato entro il 31/12/2027.

Nel nuovo Piano Operativo troverà ulteriore spazio il tema del diritto alla casa proseguendo nel duplice obiettivo di migliorare e incrementare l'offerta di patrimonio ERP (Torre degli Agli, Schiff, Murate, Rocca Tedalda) e di offrire forme diversificate di housing sociale utilizzando immobili pubblici (Ex Caserma Lupi di Toscana e Ex Scuola dei Marescialli di Santa Maria Novella) per facilitare l'accesso alla casa non solo alle fasce più deboli (ERP) ma anche a quella fascia di popolazione che, pur non rientrando nei parametri per accedere all'alloggio popolare, necessita di un accesso agevolato rispetto al mercato.

Promuoveremo la realizzazione di 300/400 appartamenti ad affitto calmierato per almeno 20 anni o a vendita a prezzi concordati, per anziani, giovani coppie e famiglie individuando nel territorio alcune aree, con possibilità di derogare al principio dei "volumi zero".

L'intervento in grado di dare la più ampia risposta alla tematica dell'housing sociale è senz'altro quello dell'**Ex Caserma Lupi di Toscana** dove abbiamo già deciso di riservare all'housing la quota del 50% della SUL esistente. La dimensione e la complessità dell'area hanno richiesto una fase preparatoria importante articolata in un percorso di partecipazione della cittadinanza e un concorso di idee per la definizione del nuovo assetto insediativo, ambedue conclusi nella precedente consigliatura. Il prossimo Piano Operativo stabilirà le regole per l'attuazione del nuovo insediamento.

Promuoveremo presso i soggetti competenti la valorizzazione della Caserma Perotti tramite rigenerazione e riqualificazione urbana

Porteremo avanti il lavoro di attenzione all'**arredo urbano** (panchine, parapetonali, segnaletica, ecc.) e di manutenzione ordinaria delle sedi stradali, marciapiedi e caditoie. Per la cura del **decoro urbano** è essenziale l'aiuto e il sostegno dei cittadini e delle associazioni di volontariato ma anche l'impegno dei commercianti per una maggiore attenzione all'aspetto estetico di vetrine, insegne e dehors da sviluppare in momenti di confronto e di formazione.

INDIRIZZO STRATEGICO 7

Sviluppo economico, competitività e alta formazione

[MISSIONE 14 - Sviluppo economico e competitività]

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
7 Sviluppo economico, competitività e alta formazione	7.1 Firenze hub mondiale dell'alta formazione della ricerca
	7.2 Valorizzare Firenze come eccellenza nell'economia, nell'artigianato, nella ricerca e nel "Made in Florence" di qualità

La nostra città rappresenta un'**eccellenza nell'alta formazione** e uno dei principali snodi al mondo nel settore. Il Comune si farà carico di coordinare le istituzioni formative di eccellenza della città, al fine di migliorare l'offerta formativa e favorire la transizione verso un'economia della conoscenza. Verrà effettuata un'analisi delle esigenze formative del territorio e si lanceranno proposte concrete per soddisfarla, al fine di creare quelle figure professionali che possano creare un rapporto virtuoso nella città.

In questo contesto sosterremo la nascita della nuova scuola di Governance dell'Università Europea in Piazza S. Marco, la nuova sede della Università degli Studi di Firenze e della Scuola Normale a Palazzo Vegni e svilupperemo una vocazione formativa di una parte del complesso di Santa Maria Novella. Completeremo le attività necessarie all'istituzione nell'ex-Meccanotessile di una nuova sede dell'Isia e della nuova sede dell'Agenzia Nazionale per la Ricerca sulla didattica INDIRE dove si realizzerà un archivio museo della scuola, un centro di ricerca che attrarrà pedagogisti e studiosi della didattica.

Garantiremo la prosecuzione della partnership con il Polimoda e favoriremo la creazione della nuova sede a Firenze di E-rihs infrastruttura europea per il restauro.

Si inizierà lo studio e la realizzazione di nuove iniziative di alta formazione e/o ricerca, in collaborazione con l'Università di Firenze, il CNR e altre istituzioni, in settori come l'ambiente, i

cambiamenti climatici, le scienze della vita e continueremo a sostenere le varie realtà di alta formazione della città aiutando ad attrarre talenti e nuove realtà imprenditoriali.

Intensificheremo le sinergie con gli istituti universitari, fra questi l'Università degli Studi di Firenze, l'Istituto Universitario Europeo e le maggiori Università straniere presenti sul territorio. Promoveremo iniziative ed attività volte a favorire progetti di sviluppo territoriale.

Firenze riconosce nel suo polo espositivo il cuore della propria economia terziaria. In tal senso il Polo Espositivo Fiorentino si candida a fare un grande salto di qualità, dando un nuovo volto alla Fortezza da Basso, valorizzando l'offerta degli spazi, l'accessibilità dei luoghi e la qualità delle strutture al fine di rafforzare la capacità attrattiva. Ristruttureremo il Palazzo degli Affari con la collaborazione di Firenze Fiera, nel pieno rispetto del contesto storico e del delicato tessuto residenziale della zona.

Firenze è inoltre **città dell'artigianato e della manifattura di qualità** e pertanto si dovrà tutelare e sostenere lo sviluppo del comparto dell'artigianato artistico e tradizionale attraverso misure dirette e indirette in accordo con le associazioni di categoria e i soggetti interessati, legando la promozione dell'artigianato allo sviluppo di un turismo di qualità interessato a sperimentare cosa la città produce. La promozione dell'artigianato potrà così diventare il brand dei vari rioni legando la storia di Firenze alle più moderne ed efficaci strategie di comunicazione e promozione economica. Fondamentale istituire un efficace sistema formativo di trasmissione dei saperi e di integrazione tra saperi tecnologici e saperi tradizionali, con particolare attenzione alla formazione dei mestieri, al passaggio delle competenze per una nuova generazione di artigiani innovatori, alla creazione di un rapporto virtuoso sia con gli studenti, che possono divenire ambasciatori virtuali di Firenze nei loro paesi d'origine, sia con gli insegnanti, ai quali offrire sempre più occasioni di crescita professionale.

Nel mondo della **moda e design** Firenze è uno dei pochi luoghi ove è possibile trovare chi pensa, progetta, realizza e promuove i prodotti, collegando parte creativa, manifatturiera e fieristico/espositiva, oltre alle funzioni complementari terziarie e logistiche. Ciò permette di puntare sulla crescita di un **“Made in Florence”** di alta qualità, attraverso reti lunghe di mobilità per raggiungere velocemente mercati anche molto lontani.

Attraverso una sempre maggiore coesione dell'**ecosistema fiorentino dell'innovazione**, Firenze si candida a diventare terreno sempre più fertile ad accogliere nuove realtà imprenditoriali; il networking tra i diversi attori del sistema dell'innovazione, la messa a sistema di servizi di assistenza, promozione, finanziamento e supporto alle start up e lo sviluppo di nuove realtà di smart working, costituiscono i cardini per avviare un processo di sviluppo economico, di stretta sinergia fra innovazione, formazione e nuove imprese per una città che guardi al futuro.

Promoveremo l'apertura di nuove attività commerciali in zone a rischio degrado valutando la possibilità di erogare incentivi economici e/o sgravi fiscali e creando una task force (comune/camera di commercio ed altri soggetti competenti) che svolga attività di consulenza a giovani imprenditori interessati ad aprire attività in suddette zone.

INDIRIZZO STRATEGICO 8

Per il lavoro e la formazione professionale

[MISSIONE 15 - Politiche per il lavoro e la formazione professionale]

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
8 Per il lavoro e la formazione professionale	8.1 Supportare e garantire il lavoro

Per il lavoro e la formazione professionale Firenze vive un ciclo economico positivo rispetto all'Italia. Continueremo a realizzare investimenti pubblici per creare nuovi posti di lavoro, agiremo con sempre più forza nella risoluzione delle grandi crisi aziendali con associazioni di categoria e sindacati e in collaborazione con la Città Metropolitana, promuoveremo un lavoro di qualità anche dando seguito al protocollo sul "lavoro di qualità" in materia di appalti pubblici, proseguiremo le attività con il consiglio delle grandi aziende dell'area metropolitana (semplificazione amministrativa e capitale umano) in collaborazione con la Città Metropolitana, e sosterrremo l'innovazione tecnologica a favore delle imprese e del mondo del lavoro. Istituiremo inoltre un tavolo permanente sulla legalità in contesti produttivi e lavorativi.

Valorizzeremo i Centri di Formazione Professionale (CFP) e percorsi innovativi di orientamento scolastico al fine di diminuire sempre di più il fenomeno del drop out e accompagnare alla formazione e al mondo del lavoro.

Coinvolgeremo i soggetti che possono contribuire a realizzare un progetto sull'artigianato di alto profilo, per l'istituzione di un centro pubblico in grado di formare i giovani ai mestieri digitali della Manifattura 4.0 integrando e accrescendo significativamente l'impatto a livello metropolitano della formazione tecnica post diploma valorizzando il lavoro degli Istituti Tecnici Superiori presenti.

INDIRIZZO STRATEGICO 9

Il valore della cultura e della memoria

[MISSIONE 5 - Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali]

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
9 Il valore della cultura e della memoria	9.1 Valorizzare il sistema museale, la memoria del passato e le tradizioni popolari
	9.2 Diffondere e promuovere la bellezza e la cultura

Firenze è cultura. Proseguiremo nell'impegno di **sviluppare e recuperare gli spazi culturali**, favorire l'attività delle associazioni culturali attraverso la previsione di contributi economici pluriennali e anche di eventuali contributi straordinari, valorizzare le periferie attraverso azioni ed eventi, in linea con la Rassegna dell'Estate Fiorentina che rappresenta ormai da alcuni anni il vero collettore di energie creando nuovi e diversi laboratori culturali urbani, favorendo la partecipazione attiva della società civile alla cultura partendo da giovani e scuole.

Organizzeremo due grandi festival dedicati al mondo dell'architettura e a quello del libro e della lettura. Realizzeremo uno Sportello Unico per le imprese creative, a supporto degli operatori culturali. L'Amministrazione Comunale proseguirà nell'azione mirata a favorire l'implementazione di proposte artistiche di alto livello sia per i luoghi di cultura dell'Amministrazione (tra cui in particolare Museo 900, Forte Belvedere e Centro d'arte PAC – Progetti di Arte Contemporanea) sia per le altre prestigiose realtà culturali presenti sul territorio, quali la Fondazione Palazzo Strozzi, il Teatro del Maggio, l'Orchestra Regionale della Toscana, Teatro della Pergola, il Gabinetto Vieusseux, il Mandela Forum, il Teatro Puccini, il Teatro di Rifredi, anche mediante un supporto economico-finanziario.

Al fine di dare il giusto riconoscimento a personalità che si sono distinte nell'ambito dell'arte e della cultura a Firenze, l'Amministrazione ha intenzione di proseguire il programma di eventi ed iniziative celebrative, per commemorare i grandi maestri del Rinascimento. In particolare nel 2021 è previsto il VII Centenario della morte di Dante Alighieri.

Completeremo la riqualificazione del Teatro del Maggio Musicale Fiorentino con la realizzazione di un nuovo auditorium da mille posti e sale prova. Realizzeremo inoltre il Palazzo delle Associazioni, riqualificando un immobile di proprietà comunale in Via Assisi di oltre 1000 mq.

Promuoveremo la ristrutturazione del Palazzo del Podestà per il suo totale utilizzo.

Proseguiranno nell'ambito del Federalismo demaniale culturale le procedure per l'acquisizione in proprietà di Palazzo Strozzi e il monitoraggio relativo ai trasferimenti dei immobili già attuati (forte di Belvedere e Ex Chiesa di San Pancrazio, sede del Museo Marino Marini).

Firenze come "**Museo Diffuso**" dovrà essere ulteriormente sviluppato con un progetto di promozione e rilancio dedicato, valorizzando la cinta muraria del Centro Storico (Mura, Porte e Torri e la Fortezza Da Basso e Forte Belvedere) e altri luoghi della città.

Proseguirà, anche in collaborazione con soggetti pubblici e privati, la promozione e la valorizzazione dei musei civici fiorentini e del patrimonio storico artistico tese all'incremento dell'offerta culturale e della fruizione dei percorsi museali anche mediante l'ampliamento e/o l'attivazione di nuovi percorsi condivisi o mediante organici percorsi di visita integrati, nonché l'attivazione di sistemi di nuove proposte di bigliettazione o bigliettazione integrata con altre realtà culturali. Promuoveremo la valorizzazione e fruizione della Galleria Rinaldo Carnielo nonché sarà valutata la possibilità di inserire le ville Medicee nel circuito FAI per aumentarne la fruibilità.

Verrà promossa una nuova fondazione, la **Florence Foundation** con il compito di attrarre interesse e risorse a livello globale.

Sarà intensificato l'impegno di Firenze come **Città della Memoria e della Resistenza** nella società e nelle scuole, attraverso la maggiore valorizzazione della Giornata della Memoria, del Treno della Memoria e del Memoriale Italiano di Auschwitz.

Il successo di **Firenze Card** ci consentirà di promuovere ulteriormente i musei, in particolare quelli meno visitati, anche tramite l'approfondimento sulla distribuzione dei benefici economici delle vendite delle Card, per definire un trend di maggior favore verso gli stessi. Verrà quindi avviata una riflessione e revisione del sistema Firenze Card sia per il riequilibrio nella rappresentanza della governance del progetto dei Musei aderenti al circuito, tramite un ripensamento della sua composizione, sia per mantenere il più possibile l'accesso prioritario per i possessori della Card.

Sarà utile anche sviluppare l'applicazione Firenze Card, con eventuali ulteriori servizi.

Sarà consolidata la "Card del Fiorentino" che una volta acquistata permetterà ai residenti metropolitani di visitare tutti i musei civici e luoghi di cultura in qualsiasi giorno di apertura e di usufruire di visite guidate.

Saranno potenziate e valorizzate le tradizioni popolari fiorentine, anche attraverso la promozione di un nuovo e più efficace modello di governance.

Contro ogni forma di discriminazione e di violenza consolideremo il Festival dei Diritti per combattere gli stereotipi e le discriminazioni di genere, attraverso un più ampio cartellone di eventi ed attività, anche in sinergia con le realtà presenti sul territorio.

Saranno previsti progetti che riqualifichino e valorizzino gli spazi appositamente individuati per la realizzazione di opere di arte urbana e street art al fine di stimolare la creatività e le arti giovanili.

Il mondo dell'intrattenimento serale troverà un giusto equilibrio tra la vitalità della città e la tutela della quiete dei residenti.

Il Sistema delle Biblioteche Comunali Fiorentine sarà valorizzato e potenziato attraverso l'implementazione del patrimonio documentario, con materiali sempre più aggiornati e diversificati per rispondere alle esigenze della contemporaneità, e il rafforzamento della collaborazione con gruppi di cittadini, associazioni e istituti culturali della città in modo da predisporre un'offerta culturale sempre più ampia e composita. Sarà sostenuto lo sviluppo delle biblioteche come nuovi hub culturali radicati nei propri territori che offrono quotidianamente opportunità di crescita culturale a cittadini di tutte le fasce di età.

Il festival del libro è un importante occasione di promozione della lettura che vedrà il coinvolgimento delle biblioteche comunali.

Proseguirà l'attività di valorizzazione dell'Archivio Storico comunale che, oltre che custode, svolge il ruolo di conservatore della memoria, anche attraverso la realizzazione di iniziative ed eventi su temi riguardanti la città, quale ulteriore occasione di conoscenza e accrescimento culturale per i cittadini.

Saranno sviluppate azioni che mettano al centro la cultura come mezzo di aggregazione e integrazione, anche nella prospettiva di permettere alle religioni maggiormente presenti sul nostro territorio di avere luoghi di culto sicuri e correttamente inseriti nel contesto urbano della nostra città.

INDIRIZZO STRATEGICO 10

Firenze 2030 e lo sport

[MISSIONE 6 - Politiche giovanili, sport e tempo libero]

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
10 Firenze 2030 e lo sport	10.1 Attuare il progetto 2030 per la Firenze del futuro
	10.2 Potenziare e innovare lo sport per tutti

Attueremo il **progetto 2030** valorizzando i giovani fra i 20 e 30 anni di età, per disegnare con loro la **città del futuro**, la **Firenze dell'anno 2030**, sostenibile, più attenta all'ambiente con azioni che riducano l'inquinamento, con una moderna rete tramviaria, con il bike e il car sharing potenziato, con una migliore mobilità notturna. Dovranno essere sviluppati più luoghi di innovazione, creatività e aggregazione, incentivate la conoscenza e la lettura attraverso il proseguimento della campagna "Siate curiosi", le promozioni per i musei e i luoghi d'arte e intensificata la rete Wi-Fi gratuita. Essendo le politiche per i giovani fortemente trasversali alcune azioni operative saranno declinate e collocate ognuna all'interno dell'indirizzo strategico e missione tematica corrispondente.

Salute, benessere e inclusione sociale passano anche attraverso lo **sport come fenomeno sociale, culturale, educativo ed economico**. Grazie alla ricchezza dell'associazionismo sportivo, sono stati realizzati molti progetti di promozione della pratica sportiva, grandi eventi e sono state valorizzate aree verdi e spazi pubblici. Miglioreremo e svilupperemo gli impianti in gestione (con particolare attenzione all'efficientamento energetico e all'adeguamento normativo) e a libera fruizione.

Tra i progetti più importanti, promuoveremo la realizzazione del nuovo Stadio o la riqualificazione integrale dello stadio Franchi e della **Cittadella dello sport** a Campo di Marte, promuovendo la realizzazione di nuovi parcheggi e l'interramento/pedonalizzazione di Viale Paoli. Realizzeremo un nuovo Polo Sportivo a San Bartolo a Cintoia, due nuove palestre nel Q5 e nel Q2, riqualificheremo gli storici impianti sportivi nella riva sinistra d'Arno e miglioreremo le palestre scolastiche. Ospiteremo ancora grandi appuntamenti sportivi di livello nazionale, europeo e internazionale.

Faciliteremo la **pratica sportiva e l'educazione motoria** per i più giovani (nella scuola primaria) e per gli anziani (corsi di attività motoria e palestre all'aperto), con particolare attenzione alle disabilità, nella convinzione che “un euro investito nello sport ne fa risparmiare almeno tre al sistema sanitario nazionale”. Attenzione sarà dedicata alla pratica sportiva in sicurezza con la prosecuzione del progetto palestre cardio-protette.

INDIRIZZO STRATEGICO 11

Un turismo di qualità

[MISSIONE 7 - Turismo]

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
11 Un turismo di qualità	11.1 Firenze destinazione smart: sviluppo sostenibile del turismo

La forte presenza turistica a Firenze rappresenta indubbiamente un'importante **opportunità economica** per la città ma anche il rischio di subire gli effetti di una domanda crescente sia per i cittadini sia per gli stessi turisti.

Per **tutelare l'immagine di Firenze** si dovranno mettere in pratica numerose e differenziate azioni: combattere il turismo "mordi e fuggi", favorire il turismo congressuale, utilizzare l'analisi dei flussi per aumentare la permanenza media in città, anche fornendo ai viaggiatori migliori strumenti di conoscenza e inviteremo il Ministero competente a rendere più elastici gli scaglioni della tassa di soggiorno.

L'attività di accoglienza ed informazione turistica sarà implementata, in stretta collaborazione con gli altri 17 comuni dell'Ambito turistico "Firenze e l'area fiorentina" (ai sensi della LR 86/2016), anche attraverso nuovi strumenti digitali e social network, in una logica di gestione dei flussi e valorizzazione dei luoghi di interesse turistico meno frequentati.

L'obiettivo dello sviluppo di un turismo responsabile e sostenibile, nonché la promozione di un turismo di qualità, sarà perseguito confermando il modello già sperimentato di partenariato pubblico/privato.

E' necessario proseguire nella collaborazione con le altre città italiane ed europee per la richiesta di una regolamentazione delle locazioni turistiche, incrementandone il controllo e facendo ulteriori accordi con altre piattaforme di prenotazione extra-alberghiera.

Favoriremo progetti di innovazione e digitalizzazione dell'offerta turistica, incentivando modelli di mobilità turistica sostenibile, modificando il sistema tariffario per l'ingresso in città dei pullman ed avviando sistemi di promozione culturale alternativi con incentivi alla frequentazione dei "musei minori".

INDIRIZZO STRATEGICO 12

Città internazionale

[MISSIONE 19 - Relazioni internazionali]

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
12 Città internazionale	12.1 Firenze città del mondo capitale d'Europa

Firenze ha per la sua storia il carattere di capitale europea e di città internazionale, **centro di eccellenza culturale, creativa, dell'alta formazione, dell'industria ad alta specializzazione tecnologica e della ricerca.**

In un mondo in cui i governi locali devono diventare sempre più sensori permanenti del territorio, Firenze ha già da tempo anticipato questa necessità costruendo una rete di rapporti con le città capitali europee e mondiali (Unity in Diversity), cercando di promuovere un network permanente incentrato sul ruolo di Firenze.

Verrà rivalutata e promossa l'identità europea di Firenze, che ospita l'Istituto Universitario Europeo e gli Archivi storici dell'UE, tramite il rilancio del Festival d'Europa, importante momento di comunicazione dell'UE ai cittadini, che si cercherà di rendere annuale.

L'attività internazionale verrà focalizzata sulla promozione all'estero della città e del suo tessuto produttivo, nonché del suo patrimonio culturale ed artistico. Le priorità geografiche verranno definite anche in chiave di attrazione di investimenti.

Si tratta adesso di rafforzare strumenti, come il board per l'internazionalizzazione e di lanciarne di nuovi, come la Florence Foundation, incrementando intese e accordi economici su base locale ed esportazioni, diventando la sede permanente di un network internazionale di sindaci e città e continuando il lavoro sistematico di attrazione in particolare di istituzioni internazionali legate all'economia della conoscenza.

Grazie alla leadership nel working group cohesion policy della rete europea delle città Eurocities, una grande attenzione verrà posta al prossimo quadro finanziario pluriennale europeo con particolare attenzione ai fondi strutturali facendoci portavoce delle richieste delle città identificate in 4 temi principali: un coinvolgimento delle città rispettose del ruolo che le stesse assumono nello sviluppo globale, un approccio integrato e multifondo, una concentrazione

tematica più flessibile unitamente ad una attenzione sempre maggiore sugli obiettivi per le sfide climatiche, una sempre più forte ambizione per uno sviluppo urbano innovativo con risorse appositamente dedicate.

Continueremo inoltre con la messa a sistema delle esperienze positive maturate negli ultimi anni con una forte attenzione ad uno sviluppo sempre più intelligente e sostenibile a favore delle città e dei suoi cittadini capitalizzando le opportunità della prossima programmazione europea 2021/2027 per poter garantire la possibilità di migliorare le esperienze positive in corso come quella del Piano Operativo Nazionale delle città metropolitane oltre che lavorare per la replicabilità dei grandi progetti europei a finanziamento diretto.

INDIRIZZO STRATEGICO 13

Buona amministrazione, innovazione, Quartieri e Città Metropolitana

[MISSIONE 1 - Servizi istituzionali, generali e di gestione]

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
13 Buona amministrazione, innovazione, Quartieri e Città Metropolitana	13.1 Attuare un Comune efficiente e partecipato
	13.2 Per una città intelligente
	13.3 Realizzare la grande Firenze metropolitana più vicina ai cittadini valorizzando il ruolo dei Quartieri Fiorentini

Il Comune di Firenze sarà un'amministrazione sempre più professionale, affidabile e semplice. Rafforzeremo la capacità operativa attraverso una riorganizzazione coerente e funzionale alla realizzazione degli obiettivi dell'Ente, un piano di reclutamento efficiente, la valorizzazione di tutto il personale, attraverso lo sviluppo delle capacità e delle competenze professionali, il rafforzamento del senso di appartenenza all'Ente e nuovi strumenti di partecipazione e condivisione delle politiche comunali. Saranno svolte azioni di formazione a favore del personale dell'amministrazione comunale, sui temi del mobbing, delle molestie sessuali, della violenza domestica e sui comportamenti violenti con l'obiettivo di aiutare donne e uomini a riconoscere il fenomeno e sapere come comportarsi per chiedere aiuto. Lo scopo non è formare esperti all'interno degli uffici bensì sensibilizzare gli impiegati tenendoli informati nella convinzione che il posto di lavoro può diventare un luogo sicuro dove prendere consapevolezza di un fenomeno ormai pervasivo e trasversale a tutte le classi sociali. Inoltre saranno promosse azioni di formazione continua del personale addetto ai servizi di anagrafe, sociali ed educativi affinché siano prevenuti atteggiamenti e comportamenti omotransfobici e assicurate le giuste modalità di accoglienza e di risposta ai bisogni specifici, valutando inoltre il ripristino della consulta.

Proseguiremo nella missione di dematerializzazione e digitalizzazione non solo dei servizi, ma anche delle procedure e del sistema organizzativo dell'Ente, attraverso le nuove tecnologie dando piena attuazione all'e-government.

Proseguirà il processo di digitalizzazione dell'anagrafe storica (fogli di famiglia e schedine individuali cartacee).

Saranno rafforzate le competenze degli ufficiali di stato civile che porteranno ad una trasformazione di ruolo e funzioni già iniziato a livello nazionale.

In occasione delle consultazioni Regionali del 2020 è intenzione effettuare un monitoraggio sugli edifici sede di seggio in merito alla sicurezza, prevenzione e protezione durante lo svolgimento delle consultazioni elettorali.

Il Comune continuerà a realizzare il complesso delle attività volte alla prevenzione della corruzione, tra le quali svolge un ruolo di primo piano la trasparenza, adeguando e sviluppando ulteriormente i propri sistemi informativi a supporto di tali attività, mantenendo il ruolo di best practice a livello nazionale.

Garantiremo una piena e semplice accessibilità alle informazioni concernenti le attività dell'Ente, allo scopo di favorire un controllo da parte dei cittadini sullo svolgimento e perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche nel rispetto di una visione privacy-compliant dell'attività amministrativa in materia di protezione dei dati personali. Saranno ulteriormente migliorate le modalità di gestione e di invio dei documenti amministrativi privilegiando il canale della trasmissione telematica verso gli utenti esterni e la produzione di documenti e provvedimenti digitali nativi garantendo una interfaccia digitale evoluta sia nei rapporti fra uffici, sia da e verso i soggetti esterni all'Ente. Conserveremo i documenti e i fascicoli informatici tramite l'adozione di regole, procedure e tecnologie idonee a garantirne le caratteristiche di autenticità, integrità, leggibilità e reperibilità nel tempo. Particolare impulso dovrà essere attribuito alla contrattualistica pubblica in una logica di trasparenza, programmazione e razionalizzazione degli adempimenti e ottimizzazione dei tempi di stipula dei contratti.

Un processo che dovrà avere tra i suoi elementi essenziali la cultura della performance, campagne informative sull'accesso ai servizi per l'utenza, la semplificazione dei rapporti con il Comune attraverso l'implementazione delle Carte dei Servizi, l'ottimizzazione e semplificazione della Rete Civica, lo sviluppo dei servizi on-line in ottica sempre più mobile-first e degli Sportelli Unici, la velocizzazione delle procedure connesse al suolo pubblico e al pubblico spettacolo una gestione più semplice ed efficiente della casa comunale istituzionale.

Lavoreremo per intraprendere azioni di costituzione di parte civile nei processi in cui il Comune sia individuato parte lesa, laddove ne sussistano i presupposti.

In concomitanza con il procedimento di approvazione del nuovo Piano Operativo (in sostituzione del Regolamento Urbanistico che scadrà nel giugno 2020), sarà necessaria la creazione del servizio di consultazione del nuovo strumento, previo espletamento di tutte le attività propedeutiche occorrenti e allocazione delle relative risorse finanziarie.

La Città di Firenze applica la **tassazione comunale tra le più basse d'Italia** nonché la più bassa tra i capoluoghi di regione a statuto ordinario. Favoriremo le attività commerciali e produttive che si svolgono dentro immobili di proprietà dello stesso imprenditore/ gestore. Rafforzeremo la lotta all'evasione fiscale, rimoduleremo l'imposta di soggiorno, attueremo interventi per far contribuire tutti i non residenti al finanziamento dei servizi, aumentando anche la capacità effettiva di incasso dei crediti comunali".

Rafforzeremo la lotta all'evasione fiscale, rimoduleremo l'imposta di soggiorno, attueremo interventi per far contribuire tutti i non residenti al finanziamento dei servizi, aumentando anche la capacità effettiva di incasso dei crediti comunali.

Firenze **Città Intelligente** quale eccellenza nell'innovazione. Firenze è stata classificata nel 2018 come la prima città in Italia per "Trasformazione Digitale" dall'iCityRate2018 di ForumPA per la sua offerta di servizi digitali e di dati pubblici messi a disposizione dei cittadini (Open data). Saranno sviluppate infrastrutture di smart city e servizi digitali per dare la possibilità ai cittadini e alle imprese di svolgere tutte le pratiche on-line per tutti i servizi erogati dal Comune con l'obiettivo di semplificare l'accesso dei servizi pubblici ai cittadini.

Per una maggiore efficacia di gestione queste funzioni sono state tutte concentrate nella nuova Silfi che verrà denominata "Firenze Smart" dove verrà realizzata la "Smart City Control Room". Sarà diffusa la nuova applicazione "IF - Interconnessioni Fiorentine", per fornire agli utenti tutte le informazioni, anche di carattere temporaneo e urgente sulla mobilità e si realizzeranno analoghe applicazioni mobile per unificare l'offerta di servizi mobile a turisti ed ai cittadini per la fruizione dei servizi pubblici. I principi di applicazioni semplici e snelle, basate su SPID e PagoPA, alla base dei sistemi nazionali Italia Login e IO, saranno ripresi e contestualizzati a Firenze al fine di unificare quanto più possibile i canali e le modalità di interazione mobile fra cittadino ed Ente.

Con l'istituzione della Città metropolitana si è rafforzato il ruolo del decentramento e dei Quartieri che sono il primo contatto del cittadino con le istituzioni locali. Continuerà la **valorizzazione dei Quartieri** attraverso la riforma del riparto delle competenze e il coinvolgimento sistematico sulle questioni inerenti i singoli territori attraverso tavoli periodici di co-programmazione su tematiche riguardanti opere e servizi.

Realizzeremo la "**Grande Firenze**" metropolitana più vicina ai cittadini. La Città metropolitana, nuovo magnete dello sviluppo strategico capace di attrarre più investimenti con politiche a favore delle imprese e del lavoro, sarà l'occasione per la messa in comune di alcuni importanti servizi e per il loro miglioramento. Sarà portato a compimento il Piano Strategico Rinascimento Metropolitano 2030 proiettando verso il futuro la "Grande Firenze". Comune e Città Metropolitana di Firenze lavoreranno in modo sempre più integrato, anche promuovendo la costituzione di uffici comuni come previsto dal testo unico degli enti locali e convenzioni ove possibile.

Lavoreremo per integrare sempre di più le politiche di governo e rafforzare la rete delle città metropolitane europee su temi quali: ambiente, riqualificazione urbana ed energetica, mobilità, gestione rifiuti, consumo del suolo. Svilupperemo progetti di rinnovamento urbano del territorio di approccio multilivello in linea con la programmazione europea 2021-2027 per facilitare l'utilizzo dei fondi comunitari. Favoriremo i processi di integrazione della programmazione territoriale, proseguire con il sostegno all'attuazione del Piano Strategico "Rinascimento Metropolitano 2030" da parte della Città Metropolitana. Definiremo una proposta per la realizzazione di un solo Piano Strutturale Metropolitano a partire dalla costituzione di un tavolo di lavoro con tutti i soggetti interessati.

I cittadini saranno sempre più coinvolti su varie tematiche attraverso consultazioni aperte con l'utilizzo di strumenti partecipativi sia tradizionali che innovativi che si avvalgano anche delle nuove tecnologie (social media, instant pool ecc.).

Continueremo lo sviluppo e l'espansione della rete federata FirenzeWiFi (marchio registrato), che già copre i principali spazi cittadini, con particolare attenzione alle aree pubbliche.

Proseguiranno tutte le attività legate al Censimento permanente con la rilevazione dei dati su popolazione e sulle abitazioni con l'aggiornamento dell'archivio nazionale delle strade e dei numeri civici e l'allineamento dello stradario e della numerazione civica esterna alle specifiche nazionali ISTAT. Nell'ottica della Città metropolitana, dopo la costituzione dell'ufficio di statistica metropolitano integrato nel Sistema statistico nazionale, a supporto delle politiche e delle scelte amministrative, è stato costituito anche l'ufficio associato di statistica con il Comune di Scandicci e verranno incrementate le attività di rilevazione dati /indagini a livello metropolitano.

L'Amministrazione, quale PA digitale, svilupperà le soluzioni più avanzate in linea con la pianificazione nazionale del settore informatico. Verranno ulteriormente rafforzate adeguate misure di protezione dei dati personali, in ottemperanza al Regolamento generale europeo sulla protezione dei dati personali (RGPD), migliorando i livelli di *accountability* per quanto riguarda il sistema informativo. Anche sul fronte della sicurezza informatica verrà ulteriormente rafforzata la resilienza di dati e applicazioni attraverso l'implementazione di processi continui di analisi e miglioramento e attraverso sistemi di backup / restore e disaster recovery integrati.

Proseguiremo il percorso di revisione e rafforzamento degli applicativi di back office dell'Ente, anche in funzione del contrasto di fenomeni di vendor lock-in.

Sarà dato impulso al processo di definizione di soluzioni cloud per il data center e per le applicazioni, in attuazione del Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione.

INDIRIZZO STRATEGICO 14
Protezione civile e città resiliente

[MISSIONE 11 - Soccorso civile]

INDIRIZZO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI
14 Protezione civile e città resiliente	14.1 Attuare in maniera ottimale il sistema di protezione civile

Per affrontare eventi e calamità naturali l'Amministrazione si è mossa da tempo sia con **interventi di prevenzione** sia predisponendo un **piano di intervento** da attivare in caso di eventi straordinari. Si tratta di un percorso avviato su cui si continuerà a lavorare, coinvolgendo il volontariato e nuove forze in appoggio a quest'ultimo, come, ad esempio, gli ordini professionali, rafforzando le attività di modernizzazione delle infrastrutture e le azioni di comunicazione e sensibilizzazione dei cittadini su come affrontare eventi straordinari, al fine di aumentare la consapevolezza di tutti sul valore dell'auto protezione e della prevenzione in questa particolare materia. Organizzeremo gli Stati Generali della Protezione Civile allo scopo di diffondere la partecipazione dei cittadini e la conoscenza delle misure di protezione.

Nell'ambito del sistema nazionale e sotto il coordinamento ANCI, verranno poste in essere tutte le attività necessarie a dare supporto ai comuni colpiti da eventi catastrofici.

Il modello prevede l'acquisto di strumenti e la messa a disposizione di personale qualificato da selezionare e in pronta partenza su chiamata del Dipartimento di Protezione Civile. Il progetto, avviato nel 2019, ha durata di cinque anni e coinvolge i comuni della Città Metropolitana e, previa stipula di apposita convenzione, altri comuni della regione Toscana.

1.4 II BES nel DUP

Il BES - Benessere Equo e Sostenibile - negli strumenti di programmazione in ambito nazionale e locale.

1. La filosofia del Bes

Negli ultimi anni il tema sociale della definizione e della misurazione del benessere delle comunità si è imposto all'attenzione delle politiche del governo nazionale. Si sta sviluppando una concezione del benessere "multidimensionale" attenta a parametri sia economici sia socio-ambientali corredata da misure di disegualianza e sostenibilità.

Il concetto di fondo è quello del **Benessere Equo e Sostenibile**, che andiamo ad esplicitare: il termine "equo" fa riferimento alla distribuzione sociale del benessere, che è davvero tale se distribuito equamente; non un'isola felice per pochi, né ovviamente un privilegio di pochi magari a scapito di altri. E' importante che il divario sociale sia contenuto, monitorato, governato e non alimentato. Il termine "sostenibile" si richiama al rispetto e alla salvaguardia delle generazioni future; il benessere di oggi non può e non deve andare a discapito di quello di domani. E' necessario, quindi, monitorare e governare l'impatto dello sviluppo sulla sostenibilità.

2. Il Bes nazionale

A livello nazionale già da tre anni (2017) gli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile (BES) sono entrati a far parte della programmazione economico-finanziaria del Governo con l'obiettivo di misurare in termini di benessere sociale equo e sostenibile le politiche economiche e di bilancio.

Si tratta di un insieme di indicatori definiti da un apposito comitato, istituito presso l'ISTAT, e distribuiti su dodici raggruppamenti tematici chiamati "domini", che sono i seguenti:

1. Salute
2. Istruzione e formazione
3. Lavoro e conciliazione dei tempi di vita
4. Benessere economico
5. Relazioni sociali
6. Politica e Istituzioni
7. Sicurezza
8. Benessere soggettivo
9. Paesaggio e patrimonio culturale
10. Ambiente
11. Innovazione, ricerca e creatività
12. Qualità dei servizi

Con la legge n.163/2016, di riforma alla legge di bilancio n. 196/2009, infatti, è stato introdotto il nuovo articolo 10 bis che dispone: "*in apposito allegato al Documento di Economia e Finanza (DEF), predisposto dal Ministro dell'economia e delle finanze, sulla base dei dati forniti dall'ISTAT, sono riportati l'andamento, nell'ultimo triennio, degli indicatori di benessere equo e sostenibile selezionati e definiti dal Comitato per gli indicatori di benessere equo e sostenibile, istituito presso l'ISTAT, nonché le previsioni sull'evoluzione degli stessi nel periodo di riferimento.....*".

Per l'anno in corso, in allegato al DEF (deliberato dal Consiglio dei Ministri il 9 aprile 2019, e in fase di aggiornamento) sono stati riportati i risultati di monitoraggio rispetto a dodici indicatori BES afferenti a otto dei dodici domini sopra elencati. Nella tabella che segue se ne riporta la declinazione per dominio.

Tabella indicatori BES monitorati a livello nazionale

DOMINIO 1 SALUTE	- SPERANZA DI VITA IN BUONA SALUTE ALLA NASCITA - ECCESSO DI PESO
DOMINIO 2 ISTRUZIONE FORMAZIONE	- USCITA PRECOCE DAL SISTEMA DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE
DOMINIO 3 LAVORO E CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA	- TASSO DI MANCATA PARTECIPAZIONE AL LAVORO - RAPPORTO TRA TASSO DI OCCUPAZIONE DELLE DONNE DI 25-49 ANNI CON FIGLI IN ETÀ PRESCOLARE E DELLE DONNE DI 25-49 ANNI SENZA FIGLI
DOMINIO 4 BENESSERE ECONOMICO	- INDICE DI DISUGUAGLIANZA DEL REDDITO DISPONIBILE - POVERTÀ ASSOLUTA - REDDITO MEDIO DISPONIBILE AGGIUSTATO PRO CAPITE
DOMINIO 5 RELAZIONI SOCIALI	<i>Nessun indicatore</i>
DOMINIO 6 POLITICA E ISTITUZIONI	-INDICE DI EFFICIENZA DELLA GIUSTIZIA CIVILE
DOMINIO 7 SICUREZZA	-CRIMINALITÀ PREDATORIA (FURTI-BORSEGGI-RAPINE)
DOMINIO 8 BENESSERE SOGGETTIVO	<i>Nessun indicatore</i>
DOMINIO 9 PAESAGGIO E PATRIMONIO CULTURALE	-ABUSIVISMO EDILIZIO
DOMINIO 10 AMBIENTE	-EMISSIONI PRO CAPITE DI CO2 E ALTRI GAS CLIMA ALTERANTI
DOMINIO 11 INNOVAZIONE , RICERCA E CREATIVITA'	<i>Nessun indicatore</i>
DOMINIO 12 QUALITA' DEI SERVIZI	<i>Nessun indicatore</i>

3. Il Bes delle Province

A livello territoriale già da un quinquennio il tema della lettura del benessere è stato sviluppato con il progetto “Misure del benessere dei territori”, che fa parte del Programma statistico nazionale, ed è condotto dall'Istat con l'obiettivo di definire un sistema d'indicatori coerenti con il framework BES, volti a soddisfare la domanda d'informazione statistica territoriale sul benessere equo e sostenibile.



Nell'ambito di questo progetto  ogni anno, a cura dell'Istat, viene pubblicato un aggiornamento del sistema di indicatori **riferiti alle province e alle città metropolitane italiane**. I risultati del progetto sono diffusi dalle città metropolitane attraverso un rapporto annuale pubblicato sul sito di progetto www.besdelleprovince.it.

Nel rapporto della Città Metropolitana di Firenze sono riportati i valori raggiunti dei singoli indicatori, messi a confronto con quelli a livello regionale e nazionale. La tabella che segue, estratta dal rapporto 2019, ne illustra la ripartizione rispetto a undici dei dodici domini del BES nazionale (il dominio otto “Benessere Soggettivo”, per mancanza di fonti di adeguata qualità statistica, non è stato ricompreso). Per un'analisi di dettaglio dei singoli indicatori si rinvia alla consultazione del

rapporto nel sito sopra richiamato. A premessa della tabella si rileva che gli indicatori BES, essendo una realtà in divenire, sono stati affiancati anche da altri indicatori generali, messi sempre in relazione con il benessere.

Misure del Bes e Altri indicatori generali per dimensione

Dimensioni del Bes	Misure del Bes	Altri indicatori generali
Salute	6	-
Istruzione e formazione	5	1
Lavoro e conciliazione dei tempi di vita	3	7
Benessere economico	-	7
Relazioni sociali	1	7
Politica e Istituzioni	-	6
Sicurezza	-	6
Paesaggio e patrimonio culturale	2	3
Ambiente	4	3
Ricerca e Innovazione	2	4
Qualità dei servizi	5	1

In occasione della presentazione della quinta edizione del rapporto metropolitano i responsabili del progetto hanno auspicato un consolidamento del progetto anche **a livello comunale** con l’inserimento degli indicatori BES nei nuovi documenti contabili a partire dal Documento Unico di Programmazione, sfruttando le potenzialità offerte dalla nuova contabilità armonizzata.



4. Il progetto “Bes nel DUP” degli Enti Locali

A questo proposito la Fondazione dell’ANCI - Istituto per la Finanza e l’Economia Locale IFEL- ha presentato un nuovo progetto dal titolo “**Benessere Equo e Sostenibile e Documento Unico di Programmazione**”, avviato a giugno 2018, al quale il Comune di Firenze ha partecipato. E’ stato costituito un gruppo di lavoro composto dai Comuni che sperimentano l’integrazione tra il Documento Unico di Programmazione e gli indicatori del BES.

Tra i partecipanti, oltre a Firenze, citiamo: Ancona, Bari, Bologna, Parma, Prato, Roma.

La finalità del progetto è avviare una verifica delle politiche strategiche dei governi locali sul fronte BES, condotta attraverso il monitoraggio degli indicatori messi a disposizione da ISTAT, anche se non sono sempre rilevati su base comunale. Lo strumento individuato per rappresentare i valori/dati del monitoraggio è naturalmente il principale strumento di programmazione degli enti locali- DUP – a partire dal triennio 2020-2022, affinando via via la metodologia

Oltre al monitoraggio, attraverso la contabilità armonizzata sarà possibile effettuare un’analisi delle risorse finanziarie nel bilancio dell’Ente destinate alle dimensioni/domini del benessere sociale.

Il progetto è coordinato dall’Università Politecnica delle Marche.

Possiamo, quindi, utilizzare gli indicatori BES a supporto della pianificazione strategica e del suo monitoraggio di lungo-medio periodo, in quanto esprimono delle valutazioni “**d’impatto**” delle politiche dell’Ente rispetto alla dimensione del benessere della comunità amministrata.

Si tratta d'indicatori che misurano fenomeni collegati alle azioni del Comune, anche se non da uno stretto rapporto di causalità diretta, a differenza di quelli che solitamente utilizziamo nel piano della performance e negli obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione. Sono, infatti, dipendenti da molteplici fattori e livelli di governance che ne influenzano i valori.

Il **Comune di Firenze** ha partecipato al progetto con il Servizio Pianificazione, Controllo e Qualità, su input del Direttore Generale, seguendone le varie fasi e partecipando a tre incontri plenari (due presso la sede IFEL e uno presso la fiera di Rimini, in occasione dell'assemblea nazionale dell'ANCI). Inoltre vi sono stati tre webinar a chiusura di ogni fase.

Riepiloghiamo il percorso seguito nei vari passaggi:

- Partendo dalla logica del DUP e del bilancio è stato necessario, in un primo momento, associare gli indicatori BES alle missioni di bilancio; l'associazione è stata fatta sulla base di questionari sottoposti ai Comuni partecipanti al fine di:

- Individuare le missioni più appropriate cui associare l'indicatore stesso;
- Valutare l'utilità delle informazioni fornite in riferimento alle attività di programmazione, pianificazione e rendicontazione dell'Ente;
- Valutare il livello d'importanza delle informazioni fornite dall'indicatore, per conoscere il livello di benessere equo e sostenibile del territorio amministrato;

Dai risultati dei questionari, e a seguito del confronto diretto intercorso tra i Comuni, sono stati selezionati tutti i possibili indicatori potenzialmente ritenuti utili e rilevanti per un numero complessivo pari a settantasette (in allegato il glossario con le definizioni).

- E' poi stato chiesto ai Comuni di individuare due possibili programmi di riferimento collegati alla missione selezionata per gli indicatori definiti;

- Nell'ultima parte del progetto è stato presentato un possibile metodo per applicare gli indicatori BES ai prossimi DUP.

Come prima sperimentazione abbiamo ritenuto opportuno rappresentare nel DUP solo alcuni indicatori BES, più direttamente riconducibili alle attività di programmazione, pianificazione e rendicontazione del Comune di Firenze. Trattandosi d'indicatori che esprimono valutazioni d'impatto, li abbiamo inseriti nella sezione strategica del documento collegandoli agli indirizzi strategici, anche in considerazione di un possibile legame con gli obiettivi strategici. Per inciso, si precisa che nel DUP 2020 – 2022 gli indirizzi strategici sono quattordici e rappresentano le aree tematiche di azione dell'Amministrazione, che sono declinate in ventisette obiettivi strategici. Per esigenza di semplificazione, abbiamo ricondotto gli indirizzi strategici alle missioni del bilancio in un rapporto di uno a uno.

Nella selezione degli indicatori da rappresentare abbiamo tenuto conto della disponibilità dei dati, utilizzando anche quelli rilevati a livello di città metropolitana, precisandone la fonte.

Abbiamo inserito, a fianco ai BES, anche alcuni indicatori rilevati da ISTAT nel sito "a misura di Comune" che impattano su alcune dimensioni del benessere. Nell'ambito del progetto, infatti, Istat ha presentato e reso disponibile on-line il portale "*Istat a misura di Comune*" nel quale è possibile reperire una serie di dati/indicatori su base locale, con diversa annualità di riferimento, in alcuni casi più recente, in altri un po' meno. In ogni caso rimangono alcune criticità, relative principalmente alla rilevazione dei dati poiché non sempre sono disponibili a livello locale e a volte non sono aggiornati alle annualità più recenti.

Per quanto riguarda il Comune di Firenze, segnaliamo una specifica criticità rispetto ai risultati, legata al fatto che la città, e in particolare l'area Unesco, ha moltissimi city-user mentre spesso gli indicatori sono costruiti riportando i dati al numero dei residenti. Gli effettivi utilizzatori della città di Firenze, infatti, non sono solo i residenti ma quanti abitualmente vi si recano per lo più per motivi di studio e di lavoro e usufruiscono dei servizi offerti. Alcune analisi massive effettuate da compagnie di telefonia mobile hanno permesso di rilevare i flussi calcolando che in un giorno tipo di settembre 2017 in città sono presenti alle sedici 600.000 persone.

Ogni indicatore BES, riportato nelle tabelle che seguono, è identificato da un codice univoco nell'ambito del progetto. Le prime due cifre indicano il numero di dominio BES di appartenenza e le successive la posizione progressiva all'interno del dominio.

INDIRIZZO 1 Mobilità intermodale					
<i>MISSIONE 10 Trasporti e diritto alla mobilità</i>					
BES	<i>MISSIONE PROGRAMMA</i>	AMBITO BES	DATO	ANNO	FONTE
12.8 Posti - km offerti dal Trasporto pubblico	<i>10.2. Trasporto pubblico locale</i>	12 Qualità dei servizi	5.534	2016	Bes prov.ce
01.6 Mortalità per incidenti stradali (15-34 anni) per 10.000 abitanti	<i>10.5 Viabilità e Infrastrutture stradali</i>	01 Salute	0,5	2016	Bes prov.ce
ALTRO INDICATORE					
Densità delle piste ciclabili (Km di piste per 100 kmq di superficie comunale)	<i>10.5 Viabilità e Infrastrutture stradali</i>	12 Qualità dei servizi	89,91	2018	Direz. Nuove Infrastrutture e Mobilità

INDIRIZZO 2 Firenze verde ed ecosostenibile					
<i>MISSIONE 9 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente</i>					
BES	<i>MISSIONE PROGRAMMA</i>	AMBITO BES	DATO	ANNO	FONTE
10.4 Conferimento rifiuti in discarica	<i>9.3 Rifiuti</i>	10 Ambiente	14,4 %	2017	Bes Province
10.16 Raccolta differenziata - valore medio %	<i>9.3 Rifiuti</i>	10 Ambiente	50,93 %	2017	Uff. Statistica

10.8 Disponibilità di verde urbano (mq verde urbano per abitante)	9.2 <i>Tutela, valorizzazione e recupero ambientale</i>	10 Ambiente	20,69	2018	Direz. Ambiente
10.5 Qualità dell'aria urbana – PM10 Superamento per più di 35 giorni/anno del valore limite giornaliero di inquinamento dell'aria - PM10 (50 µg/m3)	9.8 <i>Qualità dell'aria e riduzione inquinamento</i>	10 Ambiente	22 gg ¹	2017	Bes prov.ce
10.6 Superamento limiti inquinamento dell'aria - NO2 Biossido di azoto (40 µg/m3)	9.8 <i>Qualità dell'aria e riduzione inquinamento</i>	10 Ambiente	64 gg	2017	Bes prov.ce

INDIRIZZO 3 Crescere con la scuola <i>MISSIONE 4 Istruzione e diritto allo studio</i>					
BES	MISSIONE PROGRAMMA	AMBITO BES	DATO	ANNO	FONTE
02.1 Partecipazione alla scuola dell'infanzia	04.01 <i>Istruzione prescolastica</i>	02 Istruzione e formazione	92,8 %	2017/2018	Uff. Statistica
02.2 Persone con almeno il diploma (25-64 anni)	04.02. <i>Altri ordini di istruzione non universitaria</i>	02 Istruzione e formazione	74 %	2015	Istat a misura di Comune
02.3 Laureati e altri titoli terziari (30-34 anni)	04.04. <i>Istruzione universitaria</i>	02 Istruzione e formazione	36 %	2016	Bes prov.ce
05.10 Scuole con percorsi interni ed esterni privi di barriere i.s. (percorsi Interni statali) i.n.s. (percorsi interni non statali) e.s.(percorsi esterni statali) e.n.s.(percorsi esterni non statali)	04.06. <i>Servizi ausiliari all'istruzione</i>	05 Relazioni sociali	53,4 % (i.s.) 52,7 % (e.s.) 51,9 % (i.n.s.) 51,9 % (e.n.s.)	2017	Bes province

¹ Sono 22 i giorni, rispetto ai 40 nazionali, in cui si supera, per più di 35 giorni/anno il valore limite giornaliero PM10 (50 µg/m3) mentre sono 64 i giorni, rispetto ai 28 nazionali, in cui si supera il valore limite annuo previsto per NO2 (40 µg/m3),.

INDIRIZZO 4 Sicurezza urbana e legalità <i>MISSIONE 3 Ordine pubblico e sicurezza</i>					
BES	MISSIONE PROGRAMMA	AMBITO BES	DAT O	ANN O	FONT E
07.1 Omicidi Tasso di omicidi per 100.000 abitanti	03.02. Sistema integrato di sicurezza urbana	07 Sicurezza	0	2017	Bes prov.ce
07.12 Delitti violenti denunciati sul totale della popolazione per 10.000 .	03.02. Sistema integrato di sicurezza urbana	07 Sicurezza	569,7	2016	Bes prov.ce
07.13 Delitti diffusi denunciati denunciati sul totale della popolazione per 10.000.	03.02. Sistema integrato di sicurezza urbana	07 Sicurezza	327,9	2016	Bes prov.ce

INDIRIZZO 7 Sviluppo economico, competitività e alta formazione <i>MISSIONE 14 Sviluppo economico e competitività</i>					
BES	MISSIONE PROGRAMMA	AMBITO BES	DATO	ANNO	FORNTE
04.1 Reddito medio disponibile pro capite	14.01. Industria, Pmi e artigianato	04 Benessere economico	19.243,43 €	2015	Istat a misura di Comune
12.5 Copertura della banda larga	14.04. Reti e altri servizi di pubblica utilità	12 Qualità dei servizi	76,1%	2018	Min. Sviluppo Economico
ALTRO INDICATORE					
Reddito totale medio dichiarato	14.01. Industria, Pmi e artigianato	04 Benessere economico	26.633,95 €	2016	Ufficio Statistica

INDIRIZZO 8 Per il lavoro e la formazione professionale <i>MISSIONE 13 Politiche per lavoro e formazione professionale</i>					
BES	MISSIONE PROGRAMMA	AMBITO BES	DATO	ANNO	FONTE
03.15 Tasso occupazione giovanile (15 – 29 anni)	15.3 <i>Sostegno all'occupazione</i>	3 Lavoro e conciliazion e tempi vita	34,1%	2018	Bes Province
ALTRO INDICATORE					
Tasso di occupazione (15-64 anni)	15.3 <i>Sostegno all'occupazione</i>	3 Lavoro e conciliazion e tempi vita	71,9 %	2018	Uff. statistica

5 Considerazioni

Poiché l'estensione del sistema tramviario, con la prevista realizzazione di due nuove linee tramviarie (Bagno a Ripoli e Piagge) è uno tra i più rilevanti obiettivi strategici dell'Ente, accompagnato dall'obiettivo sulla realizzazione di un sistema di mobilità integrato e sostenibile, abbiamo ritenuto pertinenti gli indicatori selezionati nel primo indirizzo "Mobilità intermodale". Rispetto al BES, infatti, entrambi gli obiettivi citati sono riconducibili sia all'ambito Qualità dei Servizi, che all'ambito Ambiente, rispettivamente con gli indicatori BES12.8 che misura i Posti - km offerti dal Trasporto pubblico e 10.5, relativo alla qualità dell'aria. Quest'ultima, grazie alla realizzazione della tramvia ha beneficiato di una riduzione di oltre 14.000 tonnellate/anno di CO2 e di oltre 4,6 tonnellate/ anno di PM10.

Sempre gli stessi ambiti BES - Ambiente e Qualità dei Servizi - sono al centro di un altro obiettivo strategico dell'Amministrazione, anch'esso nel primo indirizzo strategico del DUP: "Favorire la mobilità ciclabile e i sistemi per una sharing city". L'obiettivo ha un target preciso: arrivare nell'arco del quinquennio del mandato a 120 Km di piste ciclabili. L'indicatore legato al BES "densità delle piste ciclabili" ne diviene pertanto elemento di monitoraggio diretto.

Nel contesto del secondo indirizzo strategico "Firenze Verde ed Ecosostenibile" l'obiettivo strategico "Promuovere un'economia circolare e per l'ambiente" vede collegati due obiettivi attuativi con un target ben preciso da raggiungere nei cinque anni di mandato: arrivare al 55% di riciclaggio dei rifiuti e portare il valore medio di raccolta differenziata al 70%. Anche in questo caso l'indicatore BES selezionato (10.16) ne diviene elemento diretto di monitoraggio.

Proseguendo con il secondo indirizzo, abbiamo individuato un collegamento tra l'indicatore BES 10.8 "Disponibilità di verde urbano" e l'obiettivo strategico "Valorizzare i parchi urbani, le aree verdi e la loro fruibilità per le persone e gli animali domestici" con i suoi obiettivi attuativi collegati che implementano il nuovo piano del verde e prevedono la realizzazione/ampliamento di alcuni parchi cittadini.

Passando al terzo indirizzo strategico "Crescere con la scuola", due indicatori ci sono sembrati particolarmente rilevanti. Il tasso di partecipazione alla scuola dell'infanzia BES 02.1 è importante per un Comune come Firenze che ha ventotto plessi comunali di scuola d'infanzia. L'indicatore BES 5.10 relativo alle scuole con percorsi privi di barriere si collega all'impegno dell'Amministrazione per l'abbattimento delle barriere architettoniche, esplicitato nell'obiettivo strategico "Educare alla cittadinanza, migliorando la scuola nelle sue strutture" e nel conseguente obiettivo attuativo "Proseguire

con la realizzazione degli interventi di miglioramento dell'edilizia scolastica con particolare attenzione all'abbattimento delle barriere architettoniche (rampe, ascensori, segnaletica, pavimentazioni, insonorizzazioni aule e refettori ecc.), alla prevenzione antincendio e all'efficienza sismica ed energetica”.

Gli indicatori BES collegabili al quarto indirizzo “sicurezza” hanno un collegamento meno diretto rispetto all'unico obiettivo strategico presente nel medesimo: “percepire la sicurezza”, senza dubbio più difficile da monitorare con riferimento all'aumento del senso di sicurezza collettivo generato. Esso è perseguito attraverso molteplici azioni che spaziano dall'illuminazione, alla videosorveglianza cittadina, al rinforzamento del presidio da parte della polizia municipale, alla maggiore vivibilità delle periferie e delle aree più decentrate.

Al settimo indirizzo strategico “Sviluppo economico, competitività e alta formazione” abbiamo ricondotto l'indicatore di carattere generale BES 04.1 “Reddito medio disponibile pro capite”. Il dato riportato è tratto dal sito a misura di Comune per l'anno 2015. Si tratta di un valore calcolato da Istat rapportato al numero totale di persone residenti. Ci è sembrato interessante aggiungere un ulteriore indicatore, tratto da un rapporto di analisi presentato dall'ufficio Statistica nel bollettino mensile di statistica di gennaio 2019. Dal rapporto emerge che il reddito totale medio dichiarato nel periodo d'imposta 2016 è di 26.633,95 euro, in lieve aumento rispetto al 2015 quando era pari a 26.401,78€ (+0,8%).

L'indirizzo in questione è riconducibile alla missione 14 nel cui ambito abbiamo inserito anche l'indicatore BES 12.5 “Copertura della banda larga” anche se nel documento di programmazione la tematica del digitale è legata allo strategico “una città intelligente” nel contesto dell'indirizzo 13 “Buona amministrazione, quartieri e città metropolitana”.

Con riferimento all'indirizzo strategico ottavo “per il lavoro e la formazione professionale”, il sostegno al lavoro e all'occupazione è oggetto di uno specifico obiettivo strategico. La situazione di Firenze rispetto al resto di Italia è positiva e, nei documenti di programmazione del Comune, è confermata la volontà di continuare a realizzare investimenti pubblici per creare nuovi posti di lavoro, oltre ad impegnarsi nella risoluzione delle grandi crisi aziendali. Di conseguenza abbiamo selezionato l'indicatore BES 03.15 affiancato da altro indicatore interno che monitora il dato sull'occupazione 15-64 anni.

Nella tabella che segue, alla luce delle precedenti considerazioni, si riportano ambiti/indicatori BES selezionati suddivisi per indirizzi/ obiettivi strategici.

PIANO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI RIVISTO CON DUP 2020/2022			
I.S.	Obiettivo Strategico	Ambito BES	Indicatore
01 Mobilità intermodale	Estendere il sistema tramviario	12 Qualità dei servizi	12.8 Posti-km offerti dal Trasporto pubblico
		10 Ambiente	10.5 Qualità dell'aria urbana – PM10
	Realizzare un sistema di mobilità integrato e sostenibile	10 Ambiente	10.5 Qualità dell'aria urbana – PM10
		12 Qualità dei servizi	12.8 Posti-km offerti dal Trasporto pubblico
	Governare il traffico urbano	01 Salute	01.6 Mortalità per incidenti stradali (15-34 anni) ogni 10.000 abitanti
	Favorire la mobilità ciclabile e i sistemi per una sharing city.	12 Qualità dei servizi	Densità delle piste ciclabili
		10 Ambiente	10.5 Qualità dell'aria urbana – PM10

02 Firenze verde ed ecosostenibile	Valorizzare i parchi urbani, le aree verdi e la loro fruibilità per le persone e gli animali domestici	10 Ambiente	10.8 Disponibilità di verde urbano (mq verde urbano per abitante)
	Promuovere un'economia circolare e per l'ambiente	10 Ambiente	10.4 Conferimento rifiuti in discarica
		10 Ambiente	10.16 Raccolta differenziata - valore medio %
03 Crescere con la scuola	Educare alla cittadinanza nella sua integrazione sociale.	02 Istruzione e formazione	02.1 Partecipazione alla scuola dell'infanzia
		02 Istruzione e formazione	02.2 Persone con almeno il diploma (25-64 anni)
		02 Istruzione e formazione	02.3 Laureati e altri titoli terziari (30-34 anni)
	Educare alla cittadinanza migliorando la scuola nelle sue strutture.	05 Relazioni sociali	05.10 Scuole con percorsi interni ed esterni privi di barriere
04 Sicurezza urbana e legalità	Percepire la sicurezza	07 Sicurezza	07.1 Omicidi Tasso di omicidi per 100.000 abitanti
		07 Sicurezza	07.12 Delitti violenti denunciati sul totale della popolazione per 10.000
		07 Sicurezza	07.13 Delitti diffusi denunciati sul totale della popolazione per 10.000
08 Per il lavoro e la formazione professionale	Sostenere e garantire il lavoro	3 Lavoro e conciliazione tempi vita	Tasso di occupazione (15-64 anni)
		3 Lavoro e conciliazione tempi vita	03.15 Tasso occupazione giovanile (15 - 29)
13 Buona amministrazione, quartieri e città metropolitana	Per una città intelligente	12 Qualità dei servizi	12.5 Copertura della banda larga

1.5 Strumenti per la rendicontazione dei risultati

STRUMENTI PER LA RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

Questa ultima parte della sezione strategica del DUP è dedicata ad una sintetica esposizione degli strumenti che il Comune adotta per la rendicontazione dei risultati che si è prefissato negli strumenti di programmazione, a partire dalle linee programmatiche di mandato.

Gli uffici principalmente interessati sono: la Direzione Risorse Finanziarie, che cura la programmazione e la rendicontazione finanziaria, il Servizio Pianificazione, Controllo e Statistica che coordina la stesura e il monitoraggio del Documento Unico di Programmazione, nella sua parte strategica e operativa e del Piano della Performance, l'ufficio "Pianificazione Strategica e Attuazione del Programma" di nuova istituzione quale ufficio di supporto agli organi di direzione politica (ex art. 90) collocato nella Direzione Ufficio del Sindaco.

Partendo dal programma di mandato, il documento di rendicontazione finale è la "**Relazione di fine mandato**" di cui all'art. 4 del D.Lgs. 149/2011, da realizzare alla scadenza dei cinque anni di legislatura, dove è illustrata l'attività normativa e amministrativa svolta, 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.

La relazione di fine mandato viene redatta seguendo uno schema tipo ministeriale, che lascia comunque ampia libertà agli Enti rispetto nella rendicontazione della parte programmatica; a fine legislatura, questa parte è stata strutturata in modo molto analitico, suddivisa per indirizzo strategico, ricca di dati e indicatori; essa è consultabile in rete civica in area "Amministrazione Trasparente" sotto la voce "Organizzazione". Il programma di mandato viene monitorato anche in corso d'opera, come è avvenuto nella trascorsa legislatura in fase intermedia, attraverso una rendicontazione interna che ha coinvolto tutto l'Ente con il coordinamento del Direttore Generale.

Documento cardine di rendicontazione, previsto dall'art. 227 del D.Lgs. 267/00 e disciplinato nel principio contabile concernente la programmazione di bilancio come recentemente esteso con D.M. 1 agosto 2019, è il "**Rendiconto di Gestione**"; è curato dalla Direzione Risorse Finanziarie e deliberato dal Consiglio in sede di approvazione del consuntivo di bilancio; è consultabile in rete civica sempre in Area "Amministrazione Trasparente", sotto la voce "Bilanci". Esso conclude il ciclo di bilancio e fornisce una rappresentazione contabile dei risultati finanziari, economici e patrimoniali conseguiti nel corso dell'esercizio cui il rendiconto si riferisce.

Tra gli allegati del rendiconto, in particolare, la relazione illustrativa della Giunta, che esprime le valutazioni dell'azione condotta sulla base dei risultati conseguiti in rapporto ai programmi ed ai costi sostenuti e il piano degli indicatori e dei risultati di bilancio.

Preliminarmente alla elaborazione del nuovo Documento Unico di Programmazione, ai sensi dell'art. 4.2 del principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio (D.Lgs. 118/2011), viene presentata in Consiglio la “**verifica sullo stato di attuazione dei programmi**”; 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 prima o al più tardi contestualmente all'approvazione del nuovo DUP; copre l'intero anno che precede l'approvazione del DUP stesso e la prima parte dell'annualità in fase di approvazione.

Ulteriore strumento di rendicontazione è la “**Relazione sulla Performance**”, approvata dalla Giunta e validata dal Nucleo di Valutazione; in essa è contenuta la rendicontazione dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi programmati e inseriti nel Piano della Performance a chiusura del ciclo di gestione della performance per l'anno di riferimento; è consultabile in area “Amministrazione Trasparente” alla voce “performance”.

Una parte della relazione è dedicata alla presentazione dei risultati raggiunti rispetto al gradimento dell'utenza interna ed esterna dei principali servizi offerti, rilevato attraverso apposite indagini di gradimento.

Il monitoraggio sullo stato **di attuazione degli obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione** viene fatto al 31 agosto e al 31 dicembre a cura dei responsabili di obiettivo, con il coordinamento del Servizio Pianificazione, Controllo e Qualità; lo scopo del monitoraggio intermedio è verificare l'allineamento delle attività con la programmazione dando rilievo all'eventuali criticità che si siano presentate e alle cause che le hanno determinate. La verifica intermedia è il passaggio indispensabile per le Direzioni per procedere ad eventuali richieste di variazione della programmazione iniziale da presentare alla Giunta. Il monitoraggio finale del Piano Esecutivo di Gestione viene effettuato i primi mesi dell'anno successivo. E' il passaggio fondamentale per la definizione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi.

Il consuntivo del Piano Esecutivo di Gestione viene approvato dalla Giunta e contiene in forma tabellare, suddivisi per Direzione, l'elenco degli obiettivi del PEG con indicazione del centro di responsabilità, del responsabile e della % finale di raggiungimento. Tale documento va a rappresentare il **Referto del controllo di gestione**, che viene predisposto a chiusura della verifica finale del Peg 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.

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

Documento	Cadenza	Tempistica	Riferimento normativo
<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	Entro 31 luglio	Art. 4.2 Allegato 4/1 D.Lgs 119/2011
<i>Relazione sulla performance</i>	Annuale	30 giugno	Art. 10 D.Lgs 150/2009
<i>Referto Controllo di gestione</i>	Annuale	Primo semestre	Art. 198 D.Lgs 267/00
<i>Consuntivo PEG e verifica intermedia</i>	Annuale	Gennaio (verifica finale) e Settembre (verifica intermedia)	D.Lgs 150/2009
<i>Report di controllo strategico</i>	Metà mandato e a richiesta Amministrazione		Regolamento controlli interni