



Città di Paderno Dugnano

IL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

2019 – 2021



„ Scegli il lavoro che ami e non lavorerai neppure un giorno in tutta la tua vita”
(Confucio).

IL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

2019 - 2021

PREMESSA	3
LINEE DI INDIRIZZO PER LA PREDISPOSIZIONE DEI PIANI DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	10
INDIVIDUAZIONE DELLE AREE DI CONTAMINAZIONE DEL PTFP CON ALTRI STRUMENTI DI GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE E DI PROGRAMMAZIONE E PERFORMANCE	11
ANALISI	14
1. L'ASPETTO QUALITATIVO	14
2. L'ASPETTO QUANTITATIVO	15
3. L'ASPETTO ECONOMICO/FINANZIARIO	18
4. L'ASPETTO ORGANIZZATIVO	19
PARTE PRIMA LA SPESA DEL PERSONALE: CONSIDERAZIONI GENERALI E CONTENUTO DEGLI AGGREGATI DI SPESA	21
PARTE SECONDA IL NUOVO PIANO DEI FABBISOGNI	24
DETERMINAZIONE DEL PIANO DEL FABBISOGNO E NUOVA DOTAZIONE ORGANICA	24
RISORSE PER LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA	27
PARTE TERZA LA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI CONTENUTI NEL FABBISOGNO TRIENNALE	29
LE MISURE DA ATTIVARE PER IL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO	29
I PIANI ANNUALI DELLE ASSUNZIONI	30
PRELIMINARI DIRETTIVE GENERALI ALLA DIREZIONE TECNICA DELL'ENTE	30
DIRETTIVE PER IL DIRETTORE DELLE RISORSE UMANE	32
1. <i>copertura dei posti a tempo indeterminato</i>	32
2. <i>comando di personale proveniente da altre Pubbliche Amministrazioni</i>	33
3. <i>contratti con rapporto di lavoro flessibile</i>	33
4. <i>Lavori socialmente utili</i>	34
5. <i>modalità di selezione del personale da assegnare allo sportello polifunzionale</i>	34
PARTE QUARTA INDICAZIONI SULLE POLITICHE GENERALI DI GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	35
VALUTAZIONI GENERALI	35
ANALISI SUL DIMENSIONAMENTO DELLE STRUTTURE DI SUPPORTO ALL'ORGANIZZAZIONE E SULLE DOTAZIONI ORGANICHE DI POSTI RELATIVI ALLA DIRIGENZA NON GENERALE	35
RIQUALIFICAZIONE DEL PERSONALE E PERCORSI DI CARRIERA	36
SOSTITUZIONE DEL PERSONALE CESSATO, ECCELENZE DI PERSONALE	37
INSERIMENTO PERSONALE DISABILE AI SENSI DELLA LEGGE N. 68/99	38
ALLEGATI	40
Allegato A	40
Costo del fabbisogno triennale del personale 2019-2021	44
Servizi di staff	45
Incidenza dell'ampliamento stabile della dotazione organica sui costi della contrattazione collettiva decentrata integrativa	46
Prospetto sintetico del piano triennale dei fabbisogni di personale 2019-2021	47
Piani annuali delle assunzioni 2019 - 2021	48
Dotazione organica	49
Piani annuali del turn over 2019 - 2021	50

PREMESSA

La programmazione triennale dei fabbisogni delle risorse umane è un atto amministrativo complesso che sintetizza tutte le azioni in materia di gestione delle risorse umane che si intendano realizzare nell'arco del triennio. Sono diversi i motivi per i quali la programmazione del fabbisogno del personale ha un ruolo fondamentale nella gestione del *management* dell'amministrazione pubblica:

1. sulla base delle indicazioni dei singoli dirigenti e delle previsioni in merito alle cessazioni dal servizio (di cui si è già a conoscenza), con la programmazione si individuano i posti vacanti di dotazione organica che si intendono ricoprire nel triennio di riferimento. È il principale ruolo che da sempre è stato assegnato alla programmazione e che necessita di un attento e costante monitoraggio, che tenga conto anche delle novità legislative intervenute sul contenimento e la riduzione di spesa di personale, ma soprattutto in tema di limitazione sulle assunzioni.
2. le scelte effettuate hanno ovviamente effetti anche sulla spesa. È inevitabile quindi che all'interno del documento sia presente l'analisi economico-finanziaria delle scelte in tema di personale, al fine di verificare il rispetto delle norme vigenti in materia di contenimento della spesa di personale. In particolare delle disposizioni contenute nell'articolo 1 comma 557 della legge finanziaria 2007.
3. la programmazione triennale del fabbisogno non deve però limitarsi solamente a individuare i posti della dotazione organica da ricoprire a tempo indeterminato. È essenziale evidenziare le esigenze di lavoro flessibile che potrebbero manifestarsi nel corso degli anni.
4. un altro aspetto da analizzare è quello relativo al salario accessorio dei dipendenti in servizio. Tale azione non può essere gestita senza programmazione annuale e senza essere preordinati i criteri organizzativi e gestionali che solo in sede di programmazione hanno fondamento e logica.
5. la programmazione triennale legittima, inoltre, gli stanziamenti di bilancio in materia di personale. Questi ultimi, infatti, non potranno mai essere lasciati alla discrezionalità dell'ufficio finanziario o di altri uffici destinati alla programmazione finanziaria delle risorse. Sono solo le azioni presenti all'interno della programmazione triennale che giustificano gli stanziamenti sia di natura stabile e quindi riferiti alle assunzioni e alla gestione del personale a tempo indeterminato, ma anche di quelle del personale con contratti di lavoro flessibile e alle risorse destinate alla contrattazione decentrata.

La programmazione triennale è propedeutica all'organizzazione e alla disciplina degli uffici, nonché alla consistenza e la variazione della dotazione organica, così come previsto dall'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001. Ai sensi di tale articolo l'organizzazione e la disciplina degli uffici, la consistenza e la variazione delle dotazioni organiche sono determinate in funzione dell'accrescimento dell'efficienza dell'amministrazione, della razionalizzazione del costo del lavoro, con il contenimento della spesa complessiva per il personale, della realizzazione di una migliore utilizzazione delle risorse umane, previa verifica degli effettivi fabbisogni. Nei casi in cui processi di riorganizzazione degli uffici comportano l'individuazione di esuberanti o l'avvio di processi di mobilità, l'articolo 33 del d.lgs. n. 165/2001, così come modificato dall'articolo 16 della legge n. 183/2011, stabilisce che le pubbliche amministrazioni che abbiano situazioni di soprannumero o rilevino comunque eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali o alla propria specifica situazione finanziaria, sono tenute ad osservare le procedure ivi previste, dandone immediata comunicazione al Dipartimento della funzione pubblica.

Per la ridefinizione degli uffici e delle dotazioni organiche si deve procedere periodicamente e comunque a scadenza triennale, nonché ove risulti necessario a seguito di riordino, fusione, trasformazione o trasferimento di funzioni. Le variazioni delle dotazioni organiche già determinate sono approvate dall'organo di vertice delle amministrazioni in coerenza con la programmazione triennale del fabbisogno di personale di cui all'articolo 39 della legge 27 dicembre 1997, n. 449 e con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria pluriennale. Il documento di programmazione triennale del fabbisogno di personale, oggi integrato nel documento unico di programmazione (D.U.P.) accentua la sua strategicità ma anche la sua flessibilità, tanto da divenire, come altri strumenti di pianificazione, una programmazione triennale a scorrimento annuale, laddove sia necessario apportare degli aggiornamenti, che devono in ogni caso essere elaborati su proposta dei competenti dirigenti i quali sono chiamati a individuare i profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti istituzionali delle strutture cui sono preposti. Le amministrazioni che non provvedono agli adempimenti di cui sopra non possono assumere nuovo personale, compreso quello appartenente alle categorie protette.

Il quadro normativo in materia di dotazioni organiche è reso più complesso dalle limitazioni stabilite in tema di costo del personale, in particolare dalle c.d. leggi finanziarie, che si ispirano al principio della riduzione della spesa del personale. Le vigenti disposizioni normative e le disponibilità finanziarie attuali, chiaramente, hanno imposto, in questi ultimi anni, limitazioni sia alle possibilità di reclutare personale sia al dimensionamento delle dotazioni organiche. Ci si è trovati ad operare in un quadro complesso e a volte frammentario, caratterizzato da una serie di disposizioni assai rigorose, tese al contenimento della spesa a qualsiasi titolo. Esse hanno inciso, a più livelli, sia sulle facoltà assunzionali degli enti locali - a tempo indeterminato e determinato - che sui margini di impiego delle risorse decentrate da destinare alla remunerazione accessoria del personale.

Il perseguimento degli obiettivi prioritari dell'Ente deve necessariamente trovare ogni possibile sostegno nelle opportunità che la normativa esistente comunque offre alle amministrazioni pubbliche.

Stante il quadro sopra rappresentato, nel prossimo triennio sarà necessario completare la dotazione organica prevista attraverso l'uso dinamico di tutti gli strumenti assunzionali disponibili.

In tema di riforma della PA vanno evidenziati i seguenti elementi:

- migliore organizzazione del lavoro
- rispetto degli ambiti della legge e della contrattazione
- elevati standard nelle funzioni e servizi
- incentivazione della qualità delle performance
- efficienza del lavoro pubblico.

Su questo quadro normativo già complesso è intervenuto il legislatore, che con il **d.Lgs. n. 75/2017** ha profondamente modificato le modalità per la programmazione del fabbisogno di personale. Il "programma triennale del fabbisogno di personale" cambia denominazione in "piano triennale dei fabbisogni di personale" e deve essere adottato annualmente in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi del successivo art. 6-ter, nel rispetto delle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente e tenuto

conto della consistenza della dotazione organica del personale in servizio, nonché della relativa spesa. Resta fermo il divieto di assumere nuovo personale per gli enti che non provvedono agli adempimenti relativi alla programmazione dei fabbisogni, fatte salve tuttavia le categorie protette (nuovo art. 6, comma 6, del D.Lgs. n. 165/2001).

È chiaro che l'evoluzione della normativa è intervenuta trasformando lo strumento da "rigido schema" a "flessibile struttura" adattabile alla realtà organizzativa dell'ente e alle sue reali esigenze di personale.

La vigente riforma normativa ha notevolmente inciso sul calcolo delle facoltà assunzionali degli enti. Per semplificare la lettura delle modalità di calcolo delle facoltà assunzionali per il periodo 2017-2020, si riporta nelle due tabelle che seguono le modalità di calcolo, suddivise fra personale della Polizia locale e il restante personale (non di qualifica dirigenziale).

Personale non dirigente e non appartenente alla Polizia locale

Condizioni (oltre quelle generali di rispetto delle regole di finanza pubblica e di contenimento della spesa di personale)	Normativa di riferimento	Facoltà assunzionali
Anno 2017:		
rapporto dipendenti/popolazione anno 2016 inferiore a quello definito dal D.M. 10 aprile 2017	Art. 1, comma 228, 2° periodo, L. n. 208/2015, come modificato dall'art. 22, comma 2, D. L. n. 50/2017	75% spesa cessati 2016 (non di polizia locale)
rapporto dipendenti/popolazione anno 2016 superiore a quello definito dal D.M. 10 aprile 2017	Art. 1, comma 228, 2° periodo, L. n. 208/2015, come modificato dall'art. 22, comma 2, D. L. n. 50/2017	25% spesa cessati 2016 (non di polizia locale)
Anno 2018:		
- rapporto dipendenti/popolazione inferiore a quello definito dal D.M. 10 aprile 2017 - rispetto del saldo di cui al comma 466 della Legge di bilancio 2017, anno 2017, con spazi finanziari inutilizzati inferiori all'1% degli accertamenti delle entrate finali	- Art. 1, comma 479, lett. d), L. n. 232/2016, come modificato dall'art. 22, comma 3, del D.L. n. 50/2017	90% spesa cessati 2017 (non di polizia locale)

<p>- rapporto dipendenti/popolazione anno 2017 inferiore a quello definito dal D.M. 10 aprile 2017</p> <p>- rispetto del saldo di cui al comma 466 della Legge di bilancio 2017, anno 2017, con spazi finanziari inutilizzati pari o superiori all'1% degli accertamenti delle entrate finali</p>	<p>- Art. 1, comma 479, lett. d), L. n. 232/2016, come modificato dall'art. 22, comma 3, del D.L. n. 50/2017</p> <p>- Art. 1, comma 228, 2° periodo, L. n. 208/2015, come modificato dall'art. 22, comma 2, D. L. n. 50/2017</p>	<p>75% spesa cessati 2017 (non di polizia locale)</p>
<p>- rapporto dipendenti/popolazione superiore a quello definito dal D.M. 10 aprile 2017</p>	<p>- Art. 1, comma 479, lett. d), L. n. 232/2016, come modificato dall'art. 22, comma 3, del D.L. n. 50/2017</p> <p>- Art. 1, comma 228, 2° periodo, L. n. 208/2015, come modificato dall'art. 22, comma 2, D. L. n. 50/2017</p> <p>- Art. 1, comma 228, 1° periodo, L. n. 208/2015</p>	<p>25% spesa cessati 2017 (non di polizia locale)</p>
<p>Anno 2019 e 2020:</p>		
	<p>art. 3, comma 5, del D.L. n. 90/2014, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 114/2014, e s.m.i</p>	<p>100% spesa cessati 2018</p>

Assunzioni personale polizia locale (art. 7, comma 2-bis, D.L. n. 14/2017, convertito, con modificazioni, nella L. n. 48/2017):

Condizioni	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019 e 2020
<p>- rispetto degli obiettivi del pareggio di bilancio anno precedente;</p> <p>- rispetto degli obblighi di contenimento della spesa di personale di cui all'art. 1, comma 557, L. n. 296/2006 e s.m.i..</p>	<p>80% spesa cessati polizia locale 2016</p>	<p>100% spesa cessati polizia locale 2017</p>	<p>100% spesa cessati anno precedente (art. 3, comma 5, D.L. n. 90/2014 e s.m.i.)</p>

Sono solo le azioni presenti all'interno della programmazione triennale che giustificano gli stanziamenti sia di natura stabile e quindi riferiti alle assunzioni e alla gestione del personale a tempo indeterminato, ma anche di quelle del personale con contratti di lavoro flessibile e alle risorse destinate alla contrattazione decentrata.

Al fine di completare l'evidenza della complessità della stesura dei piano triennali del fabbisogno di personale, si ritiene opportuno riportare un sunto della normativa attualmente vigente:

Norma	Contenuto
art. 39 L. n. 449/1997	al fine di assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzare le risorse per il migliore funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio, gli organi di vertice delle amministrazioni pubbliche sono tenuti alla programmazione triennale del fabbisogno di personale, comprensivo delle unità di cui alla legge 2 aprile 1968, n. 482
art. 91 D.Lgs. n. 267 del 18/8/2000	gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il migliore funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio e sono tenuti alla programmazione triennale del fabbisogno di personale, comprensivo delle unità di cui alla legge 12 marzo 1999, n. 68, finalizzata alla riduzione programmata delle spese del personale. Le proprie politiche di assunzioni sono programmate adeguandosi ai principi di riduzione complessiva della spesa di personale, in particolare per nuove assunzioni, di cui ai commi 2-bis, 3, 3-bis e 3-ter dell'articolo 39 del decreto legislativo 27 dicembre 1997, n. 449, per quanto applicabili, realizzabili anche mediante l'incremento della quota di personale ad orario ridotto o con altre tipologie contrattuali flessibili nel quadro delle assunzioni compatibili con gli obiettivi della programmazione e giustificate dai processi di riordino o di trasferimento di funzioni e competenze
art. 6 D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165	le amministrazioni pubbliche definiscono l'organizzazione degli uffici per le finalità indicate dalla normativa vigente, adottando, in conformità al piano triennale dei fabbisogni, gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti, previa informazione sindacale, ove prevista nei contratti collettivi nazionali. Allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate
art. 36, comma 1, D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165	Per esigenze connesse con il proprio fabbisogno ordinario le pubbliche amministrazioni assumono esclusivamente con contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato

	seguendo le procedure di reclutamento previste dall'art. 35
art. 30, comma 2-bis, D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165	Le amministrazioni, prima di procedere all'espletamento di procedure concorsuali, finalizzate alla copertura di posti vacanti in organico, devono attivare le procedure di mobilità di cui al comma 1, provvedendo, in via prioritaria, all'immissione in ruolo dei dipendenti, provenienti da altre amministrazioni, in posizione di comando o di fuori ruolo, appartenenti alla stessa area funzionale, che facciano domanda di trasferimento nei ruoli delle amministrazioni in cui prestano servizio
art. 33, commi 1, 2 e 3, D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165	1. Le pubbliche amministrazioni che hanno situazioni di soprannumero o rilevano comunque eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali o alla situazione finanziaria, anche in sede di ricognizione annuale prevista dall'articolo 6, comma 1, terzo e quarto periodo, sono tenute ad osservare le procedure previste dal presente articolo dandone immediata comunicazione al Dipartimento della funzione pubblica. 2. Le amministrazioni pubbliche che non adempiono alla ricognizione annuale di cui al comma 1 non possono effettuare assunzioni o instaurare rapporti di lavoro con qualunque tipologia di contratto pena la nullità degli atti posti in essere. 3. La mancata attivazione delle procedure di cui al presente articolo da parte del dirigente responsabile è valutabile ai fini della responsabilità disciplinare
art. 3, comma 5, quarto periodo, del D. L. n. 90/2014, convertito, con modificazioni, nella L. n. 114/2014	a decorrere dall'anno 2014 è consentito il cumulo delle risorse destinate alle assunzioni per un arco temporale non superiore a tre anni, nel rispetto della programmazione del fabbisogno e di quella finanziaria e contabile; è altresì consentito l'utilizzo dei residui ancora disponibili delle quote percentuali delle facoltà assunzionali riferite al triennio precedente
art. 1, commi 557 e seguenti, della L. 27/12/2006 n. 296 (legge finanziaria 2007) e successive modifiche ed integrazioni	disciplina il vincolo in materia di contenimento della spesa di personale per gli Enti soggetti al patto di stabilità (ora vincolo del pareggio di bilancio)
1 – COMMA 557-QUATER – della legge n. 296/2006 evidenzia che ai fini dell'applicazione del comma 557	a decorrere dall'anno 2014 gli enti assicurano, nell'ambito della programmazione triennale dei fabbisogni di personale, il contenimento delle spese di personale con riferimento al valore medio del triennio precedente alla data di entrata in vigore della presente disposizione.” (triennio “fisso” 2011-2013; comma inserito dalla legge di conversione n. 114 del 11/8/2014 del D.L. n. 90/2014)
22, comma 1, del D.Lgs. n. 75/2017	per l'attuazione della nuova disciplina bisognerà attendere l'emanazione delle linee guida ministeriali (pubblicate sulla Gazzetta ufficiale - Serie Generale - n. 173 del 27 luglio 2018)

Il comune di Paderno Dugnano ha deciso, pur consapevole di queste limitazioni, di delineare un piano strategico che si ponga, all'interno dei vincoli normativo/finanziari, alcune domande sul proprio scenario futuro, cercando risposte concrete per modificare la struttura professionale della propria organizzazione in un'ottica *citizen oriented*. L'obiettivo è chiaramente quello di utilizzare la programmazione delle proprie risorse umane non come semplice adempimento normativo, bensì come parte di una strategia finalizzata al raggiungimento degli obiettivi contenuti nel piano generale di sviluppo e nelle linee strategiche.

La programmazione e le politiche di gestione del personale devono essere coerenti e funzionali agli obiettivi e alle scelte amministrative.

L'esigenza di rispettare i vincoli normativi in materia di personale, compresi gli obblighi in tema di spesa, e l'incertezza del contesto normativo, dottrinale e giurisprudenziale non possono far venire meno la fondamentale attenzione alla funzione di programmazione del personale, al suo significato e alle sue finalità di principale leva per la realizzazione degli obiettivi dell'Ente.

Per questo la programmazione triennale dei fabbisogni di personale 2019-2021 deve essere coerente con gli indirizzi e le priorità generali delineate nel DUP e dovrà essere costantemente mantenuta, anche seguito di verifica riguardo alle risorse realmente disponibili ed ai margini di programmazione consentiti dall'effettivo *turn over*, nonché per seguire l'evoluzione del contesto di riferimento, normativo e non solo. In fase di predisposizione del bilancio l'obbligo normativo di contenimento della spesa di personale è di particolare impatto per la programmazione del fabbisogno, perché deve coniugarsi con la disponibilità di una dotazione di risorse e competenze in grado di svolgere le attività e le funzioni istituzionali e di perseguire i progetti e programmi prioritari e con il mantenimento, ove possibile, dell'insieme degli istituti attivati a seguito dei contratti decentrati sottoscritti. È proprio in questo periodo di risorse scarse e vincolate che le persone, con le loro competenze e motivazioni, fanno la differenza e massimizzare i benefici legati ad efficace ed efficiente impiego delle risorse umane diventa obbligatorio. Questo, in un contesto in cui sarà sempre più necessario investire sulla formazione di una "**carta dei valori**" comune in cui il *sapere* deve interconnettersi al *sapere fare* e al *fare sapere* in un ciclo fattuale di azioni e comportamenti quotidiani; così che il "valore aggiunto aziendale" si traduca nella capacità delle persone di percepirsi, nel lavoro e nella relazione, "valore aggiunto proprio".

LINEE DI INDIRIZZO PER LA PREDISPOSIZIONE DEI PIANI DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Con l'emanazione delle linee guida ministeriali (pubblicate sulla Gazzetta ufficiale - Serie Generale - n. 173 del 27 luglio 2018) alla normativa vigente già complessa si sono innestate ulteriori indicazioni da considerare nella stesura del piano triennale dei fabbisogni di personale, che evidenzia l'importanza e la strategicità di tale strumento.

È opportuno evidenziare brevemente i punti cardini delle linee di indirizzo, al fine di rendere chiaro il ruolo e la strategicità dei PTFP.

Il termine “dotazione organica” in passato era visto come un “contenitore” rigido da cui partire per definire il fabbisogno e per individuare gli assetti organizzativi delle amministrazioni; la sua struttura condizionava pesantemente le scelte sul reclutamento in ragione dei posti disponibili e delle figure professionali contemplate. Oggi si rende necessaria una coerenza tra il piano triennale dei fabbisogni e l'organizzazione degli uffici, da formalizzare con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti.

Queste linee tendono a favorire cambiamenti organizzativi che superino i modelli di fabbisogno fondati sulle logiche delle dotazioni organiche storicizzate, discendenti dalle rilevazioni di carichi di lavoro superate sul piano dell'evoluzione normativa e dell'organizzazione del lavoro e delle professioni. L'attività di programmazione dei fabbisogni deve contemplare l'eventuale ripensamento, ove necessario, anche degli assetti organizzativi.

La dirigenza deve perseguire l'obiettivo di realizzare un'amministrazione moderna che sia capace di pianificare il reclutamento non secondo criteri meramente sostitutivi, di vacanze da coprire, ma in coerenza con le necessità reali, attuali e all'occorrenza future, nonché con le presenti linee di indirizzo.

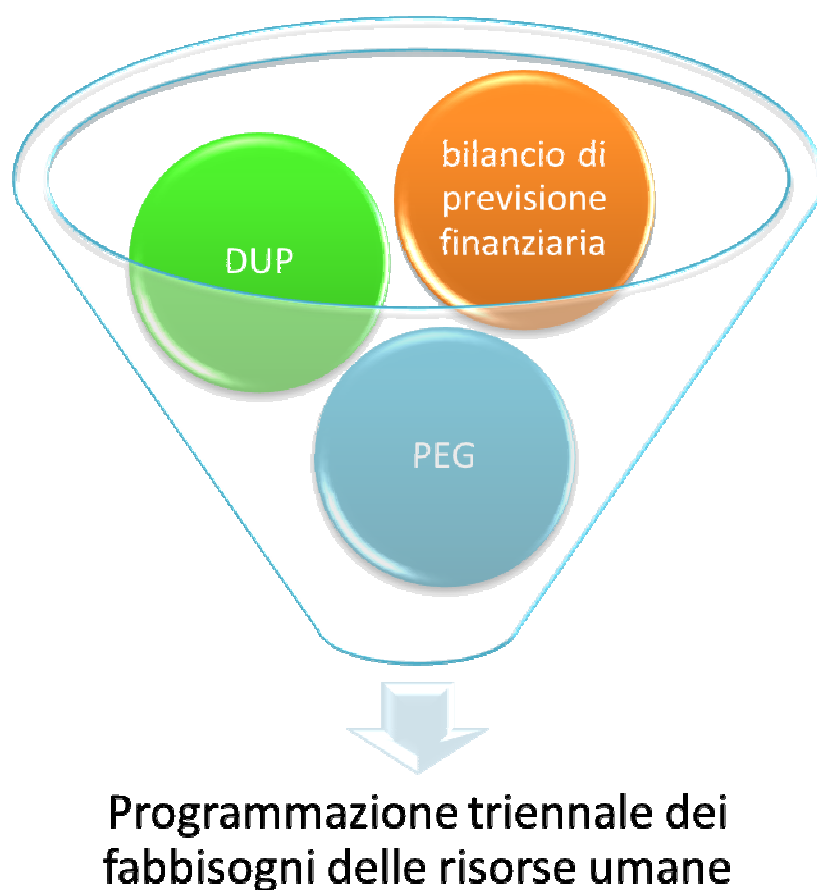
La centralità del PTFP, quale strumento strategico per individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali ed agli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, è evidente. Il PTFP diventa lo strumento programmatico, modulabile e flessibile, per le esigenze di reclutamento e di gestione delle risorse umane necessarie all'organizzazione. La sua centralità è anche evidenziata dal fatto che non solo la mancata adozione, ma anche la sola mancata comunicazione, entro trenta giorni dall'adozione, comporta il divieto alle amministrazioni di procedere alle assunzioni.

INDIVIDUAZIONE DELLE AREE DI CONTAMINAZIONE DEL PTFP CON ALTRI STRUMENTI DI GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE E DI PROGRAMMAZIONE E PERFORMANCE

La “nuova” programmazione triennale dei fabbisogni delle risorse umane è un atto con forti contaminazioni da parte di altri documenti programmatori, ma è a sua volta un documento altamente “contaminante”.

La scelta sulla struttura organizzativa non può prescindere dalle professionalità che si posseggono, ma quest’ultime non possono prescindere dagli obiettivi che un’amministrazione si pone. Per questo motivo è fondamentale individuare i documenti con i quali il nesso è causale.

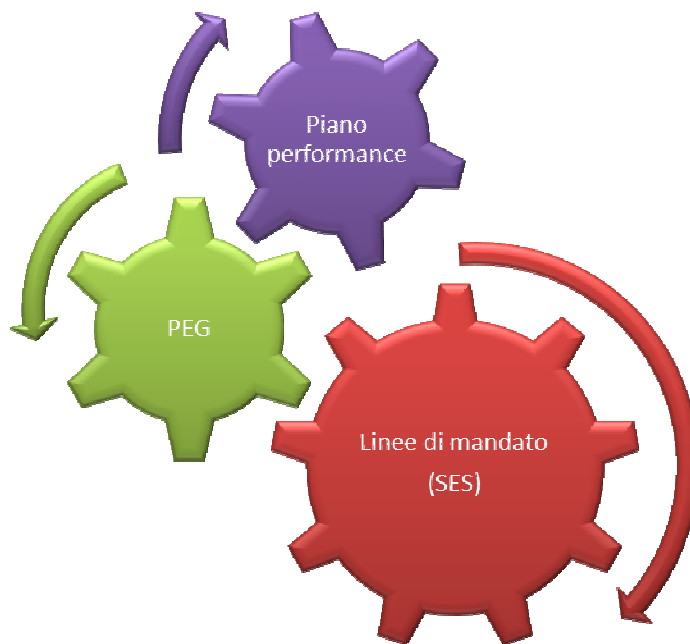
La prima analisi non può che legarsi alla parte finanziaria. La programmazione del personale è una programmazione che dipende dalle risorse finanziarie disponibili, ma che vincola le stesse in modo stabile e duraturo.



Sicuramente nella definizione del fabbisogno vanno considerati i vincoli assunzionali esistenti (riportati nella sez. dedicata alla fase 1); non utile pensare di predisporre un documento di programmazione senza considerare le reali possibilità di effettuare le coperture di personale. Per questo motivo si ritiene di riportare i vincoli alle assunzioni attualmente vigenti:

	Obbligo	Riferimento normativo
1	Approvazione del fabbisogno triennale delle risorse umane per il periodo 2018-2020, contenente, oltre ai piani annuali delle assunzioni, anche le direttive al direttore delle risorse umane per le assunzioni con contratti con rapporto di lavoro flessibile	art. 6 del D.Lgs. 165/2001
2	Rispetto delle disposizioni del vincolo di pareggio finanziario	L. 208/2015
3	Rispetto, l'obbligo di riduzione della spesa del personale ai sensi dell'art. 1, commi 557 e 557 quater della legge n. 296/2006. - media 2011/2013/2013	Art. 1, comma 557, L. 296/2006, come riscritto dall'14, comma 7, DL 78/2010
4	Approvazione del Piano della Performance relativo al triennio 2017/2019	art. 10, comma 5, D.lgs. 150/2009
5	Rilevazione delle possibili eccedenze di personale per l'anno 2018, dando atto che nell'ente non sono presenti né dipendenti né dirigenti in soprannumero	art. 33 del D.Lgs. 165/2001
6	Approvazione del piano triennale 2018-2020 delle azioni positive	art. 48, comma 1, del D.Lgs. 198/2006
7	Verifica di essere in regola con le certificazioni relative alla dichiarazione del credito sia certo, liquido ed esigibile	art. 9 – comma 3-bis – del D.L. n. 185/2008, convertito dalla L. n. 2/2009 e s.m.i.
8	Rideterminazione triennale della dotazione organica	art. 6, comma 6, del D.Lgs. 165/2001
9	Ente territoriale beneficiario di spazi finanziari concessi in attuazione delle intese e dei patti di solidarietà	art. 1 c. 508 L 232/2016
10	Rispetto dei termini previsti per l'approvazione dei bilanci di previsione, dei rendiconti e del bilancio consolidato e del termine di trenta giorni dalla loro approvazione per l'invio dei relativi dati alla banca dati delle amministrazioni pubbliche	art. 9 del D.L. n. 113/2016 convertito dalla L. n. 160/2016
11	Comunicazione alla RGS dell'avvenuto rispetto del pareggio di bilancio entro il 31/3	L. n. 232/2016
12	RISPETTO DEL PAREGGIO DI BILANCIO NELL'ANNO IN CORSO	L. n. 208/2015

Il fabbisogno non può non interfacciarsi con i documenti che contengono gli obiettivi che l'Amministrazione intende perseguire nel breve e nel lungo periodo.



ANALISI

Nell'analisi del fabbisogno di personale non è possibile effettuare valutazioni focalizzando l'attenzione e l'interesse solo su una "tematica", poiché se è vero che le disponibilità di risorse economiche sono un elemento fondamentale per l'analisi del fabbisogno e per il raggiungimento degli obiettivi, è altrettanto vero che **senza le persone che pensano, organizzano, producono, non è possibile raggiungere i risultati attesi**. Questa scelta non vuole ovviamente snaturare l'aspetto aziendale della gestione del personale, ma al contrario cercare di investire in una vera e propria *people strategy*.

L'analisi effettuata si è, per questo motivo, orientata su 4 aspetti:

1. **qualitativo** – cioè la presenza di risorse umane in possesso di un'adeguata competenza
2. **quantitativo** – ovvero le risorse umane necessarie
3. **economico/finanziario** - in una logica di contenimento della spesa di personale nei vincoli esistenti e di costante monitoraggio dei vincoli imposti dal bilancio e dalla c.d. "capacità assunzionale".
4. **organizzativo** interdipendenze delle strutture, delle relazioni, delle linee produttive e delle verifiche.

E' chiaro, a questo punto, che le politiche delle risorse umane devono orientarsi su diversi fronti in modo integrato e coerente con le altre politiche dell'ente. Questo compito sarà affidato al gruppo dirigenziale; tale attività è evidenziata dall'art. 6 - comma 4- del decreto legislativo n. 165/2001, che prevede che il piano triennale dei fabbisogni, adottato annualmente nel rispetto delle previsioni di cui ai commi 2 e 3 dello stesso articolo, è approvato secondo le modalità previste dalla disciplina dei propri ordinamenti.

1. *L'aspetto qualitativo*

Il primo aspetto che andrà curato nella predisposizione del PTFP è la "scelta" delle professionalità necessarie a garantire servizi e attività di qualità nella nuova visione di un comune che aspira ad essere protagonista della propria comunità, capace di semplificare i rapporti con i cittadini e gli operatori economico-sociali e di cogliere le aspirazioni della società civile e trasformarle in bisogni soddisfatti.

Acquista, infatti, sempre più significato il concetto di "professionalità", focalizzandosi sulla detenzione di competenze importanti e necessarie per guidare l'ente nel processo di crescita e sviluppo. Le professionalità privilegiate dovranno tendere ad una maggiore strategicità e professionalità, per conseguire obiettivi di miglioramento delle prestazioni e dei servizi. Dovranno essere privilegiate le figure altamente professionali, in grado di supportare l'organizzazione nella gestione del cambiamento, di creare reti di contatto con gli operatori del territorio, di gestire ed implementare i servizi al cittadino.

Al fine di assicurare la maggior corrispondenza fra famiglie professionali esistenti e nuovi ruoli necessari per assicurare la *mission* dell'ente si dovrà provvedere alla rilettura delle famiglie stesse. I valori che individueremo saranno la base per valorizzare *PSM (public service motivation)*.

2. *L'aspetto quantitativo*

La dotazione organica proposta si attesta a 258 posti di cui, alla data del 1° settembre 2018, risultano coperti n. 235 posti, cui si aggiungono il Segretario Generale e due dipendenti assunti a tempo determinato, fra cui uno con contratto *ex art. 90 D.Lgs. n. 267/2000*. Tale indicazione numerica risente attualmente di una fase di *vacatio* di alcune figure professionali, di cui sono in corso le procedure per il reclutamento per ulteriori numerose posizioni a tempo indeterminato e determinato.

Valutate le richieste delle singole direzioni, si ritiene che serva un ulteriore sforzo per adeguare la nostra struttura agli obiettivi di questa Amministrazione. Per raggiungere tale obiettivo si dovrà operare su più fronti:

- *assestamento del dimensionamento delle strutture di supporto all'organizzazione* – questa scelta organizzativa si unisce alle indicazioni date dal legislatore nazionale in tema di possibili ridimensionamenti dei servizi di supporto all'organizzazione rispetto alle funzioni di *line*; la finalità di questa decisione è quella di equilibrare l'entità delle risorse destinate ai servizi di *staff* e di *line* e richiede un'attenta analisi delle risorse (in termini sia numerici che economici) utilizzate per il funzionamento proprio dell'organizzazione. Il parametro che questa Amministrazione si è data ricalca quello che il legislatore nazionale ha dato per le amministrazioni centrali, ovvero il limite del 15% del totale delle risorse previste nell'organizzazione da destinarsi alle funzioni di supporto. Chiaramente in tale analisi si dovrà considerare che nel comune di Paderno Dugnano molte strutture hanno una funzione mista di *staff* e *line*. Di tale commistione di attività si dovrà tenere conto in sede di analisi del possibile dimensionamento dei servizi di supporto. Al fine di garantire una corretta funzionalità degli ambiti organizzativi non prioritari, le direzioni settoriali e il comitato di direzione assumono iniziative volte a riaggregare le funzioni e le attività superando la micro organizzazioni così da ridurre le criticità conseguenti alle cessazioni di personale non sostituibile. Allo stesso modo definiscono procedure di mobilità interna che abbiano lo scopo di garantire il funzionamento dei servizi di *line* mediante la riorganizzazione e progressiva riduzione dell'impatto complessivo dei servizi di *staff* sull'insieme dei servizi dell'ente, entro limiti di ragionevole adeguatezza ed efficienza ed efficacia nello svolgimento di tali attività.;
- *assicurazione del turnover e assunzione di nuovo personale appartenente al Corpo di Polizia Locale* – i problemi di sicurezza nella città si intrecciano, spesso, con questioni sociali, urbanistiche, di manutenzione. La definizione di un processo di progettazione e realizzazione di strategie di sicurezza, che può condurre sia ad un programma molto ampio sulla sicurezza urbana, sia a un intervento più circoscritto e quindi relativo a un problema specifico o a un territorio determinato, non può prescindere da una seria analisi in ordine alle risorse umane dedicate alla sicurezza. Se oggi sempre più spesso si parla della polizia locale, della sua importanza e della sua necessaria qualificazione, questo non nasce da un cambiamento o da un nuovo arricchimento di funzioni, o dal suo trasformarsi in polizia di sicurezza, ma dai cambiamenti intervenuti nelle città e nei territori, che sono il "luogo di lavoro", il contesto operativo della polizia locale. In questo spazio la polizia locale fa di tutto: *"informa, educa, regola, sanziona, difende i più deboli da grandi e piccole prevaricazioni. Svolge cioè la propria specifica funzione di regolatore della vita sociale e lo fa conoscendo e applicando la legge, cioè le regole di vita che la comunità nazionale e locale democraticamente si è data"*. Per questo motivo si ritiene necessario assicurare il turnover del personale della Polizia Locale e, nel rispetto dei limiti della vigente normativa e delle risorse finanziarie dell'Ente, investire nell'assunzione di personale appartenente al Corpo;

- *assicurazione priorità del turnover del personale appartenente alla famiglia professione degli assistenti sociali* – negli ultimi anni l'assetto istituzionale e organizzativo del welfare è stato al centro di un processo di grande rinnovamento. La L. 328/00, la riforma del Titolo V della Costituzione, le recenti leggi regionali, hanno disegnato un sistema integrato di interventi e servizi sociali la cui costruzione e implementazione dipende dall'attività di progettazione e programmazione degli attori, pubblici e privati, coinvolti in questo processo di rinnovamento. Per questo motivo si ritiene necessario assicurare il turnover delle assistenti sociali;
- *assicurazione del turnover di tutto il personale*, con particolare attenzione per i servizi di *line* a forte impatto su *cluster* di clienti/utenti strategici;
- *garanzia di copertura dell'intera dotazione organica* prevista nel triennio di riferimento;
- *dimensionamento delle dotazioni organiche di posti relativi alla dirigenza* – facendo un preciso riferimento alla normativa nazionale (che prevede che per le amministrazioni centrali dello stato debbano essere ridotte le dotazioni organiche dei posti dirigenziali non generali del 5%) e nell'ottica del contenimento delle spese del personale e della ridefinizione dell'organizzazione dell'Ente, si è provveduto nel 2017 a prevedere la riduzione di un posto di qualifica dirigenziale rispetto alla dotazione organica attualmente approvata. In questo momento non sembra fattibile la riduzione di un ulteriore posto di qualifica dirigenziale.

L'analisi sul possibile dimensionamento del personale deve accompagnarsi a quella di altri aspetti:

- *privilegio delle assunzioni tramite mobilità fra pubbliche amministrazioni* - nell'ambito dei diversi strumenti di reclutamento del personale (selezioni, concorsi pubblici, utilizzo di valide graduatorie, ecc.) si privilegeranno le cessioni di contratto da pubbliche amministrazioni, in considerazione della neutralità delle assunzioni sulle "capacità assunzionali" e della potenziale assicurazione di reperimento di personale professionalmente già preparato, fatta salva la dimostrabile e/o effettiva difficoltà alla proficua ricerca e positiva individuazione di candidato idoneo al profilo professionale di interesse;
- *individuazione dei posti vacanti da coprire solo con mobilità fra pubbliche amministrazioni* - - per particolari figure professionali e su indicazione del direttore di settore competente, saranno individuati particolari profili professionali la cui copertura avverrà solo cessione di contratto da pubbliche amministrazioni, in considerazione della neutralità delle assunzioni sulle "capacità assunzionali" e della potenziale assicurazione di reperimento di personale professionalmente già preparato;
- *razionalizzazione delle modalità di utilizzo dei contratti a termine* - al fine di dare compiuta attuazione a quanto in precedenza evidenziato in termini di riduzione del peso della spesa del personale sul complesso delle spese correnti dell'ente, anche per le assunzioni a tempo determinato e l'attivazione delle altre forme flessibili di lavoro, quali il lavoro temporaneo e le collaborazioni coordinate e continuative, si manterrà la linea sino ad ora tenuta dal Comune di Paderno Dugnano di contenimento delle risorse destinate all'assunzione di personale a tempo determinato solo per reali e motivate necessità.

La direzione delle risorse umane è autorizzata sin da ora a determinare una previsione di spesa adeguata al mantenimento del contratto a tempo determinato per un posto di collaboratore dello staff del Sindaco, ex art. 90 D.Lgs. n. 267/2000; per ulteriori necessità e nel rispetto del limite

massimo dalla vigente normativa,¹ annualmente si definirà la quota di risorse effettivamente disponibili per tali finalità.

È chiaro che i rapporti di lavoro di tipo flessibile non sono prevedibili. L'analisi fatta dimostra che mediamente nel nostro ente nell'ultimo quinquennio sono stati stipulati circa 5 contratti di lavoro a tempo determinato, per sopperire a diverse attività.

Entro i limiti delle disponibilità finanziarie, sono ammesse spese per la presente tipologia di contratti esclusivamente in presenza di:

- sostituzione di personale assente per cui sia dimostrata la necessità di intervento sostitutivo e a patto che per l'assenza il lavoratore non percepisca, o lo percepisca in misura ridotta, il trattamento economico, che sarà pertanto utilizzato per finanziare la relativa sostituzione;
- sostituzione di educatori di asili nido, ove non si possa agire con strumenti diversi, e assistenti sociali.

Non sono ammesse attivazioni di contratti di lavoro flessibile per sopperire a carenze di organico; per i picchi di attività si procederà ad attivare tali contratti solo in presenza di dimostrata necessità e delle risorse finanziarie adeguate definite nei documenti di pianificazione annuale. Particolare attenzione sarà posta ai casi in cui in uno stesso servizio si abbiano contemporaneamente più dipendenti assenti per maternità o aspettative/congedi di lunga durata; in questi casi si potrà valutare positivamente la sostituzione del personale assente al fine di assicurare il corretto svolgimento delle attività e l'efficienza nell'erogazione dei servizi.

- *inserimento personale disabile ai sensi della legge n. 68/99 o appartenente alle c.d. categorie protette* - il piano del personale diversamente abile ai sensi della legge n. 68/99, così come previsto sia dalla norma nazionale che dalla convenzione stipulata con la Provincia di Milano ed il Nucleo inserimento lavorativi della ATS di zona, è stato completato il piano di inserimento ed è stata raggiunta la riserva minima di legge. Si dovrà ottemperare, ove necessario, all'inserimento di personale appartenente alle cosiddette "categorie protette" di cui all'art. 18 della L.68/99, nei limiti previsti dalla vigente normativa, in caso di effettiva scoperta dei posti e sulla base delle disponibilità di soggetti inseriti negli appositi elenchi.;
- *modalità di copertura dei posti* - in sede di analisi delle modalità e delle priorità di copertura dei posti di ruolo, il direttore delle risorse umane dovrà altresì considerare le seguenti indicazioni:
 - preliminare valutazione dell'impatto delle dichiarazioni di eccedenza di personale eventualmente provenienti dalle direzioni dell'ente;
 - disponibilità di personale proveniente dai servizi di staff, laddove compatibile e funzionale a processi organizzativi più ampi;
 - prima di procedere alla copertura dei posti inseriti nel fabbisogno triennale dovrà essere predisposta la ricognizione della reale disponibilità delle economie sulla spesa del personale che sono destinate all'attuazione del piano annuale delle assunzioni.

¹ Art. 9, comma 28 del D.L. 31.5.2010, n. 78 e s.m.i.

Per rendere “reale” l’analisi del fabbisogno del personale, il servizio Risorse Umane e Organizzazione ha predisposto una simulazione sul turnover del personale da oggi al 2021 relativamente ai soli pensionamenti. La possibilità di avere già un’indicazione sul turnover del personale relativo ai pensionamenti permetterà una valutazione più semplice della gestione dei profili ritenuti oggi “obsoleti”, la valutazione sulle eventuali modalità di sostituzione del personale in quiescenza, la creazione di percorsi professionali per il personale interno, nei limiti delle normative in vigore.

- *modalità di selezione del personale da assegnare allo sportello polifunzionale* – Il personale da adibire allo Sportello Polifunzionale è determinato, in termini quantitativi e qualitativi in base alle esigenze funzionali connesse al carico di utenza stimato per le attività di front office assegnate e al nastro orario di apertura individuato. A tal fine con apposito atto di Giunta Comunale sarà approvato un progetto relativo alla creazione dello sportello polifunzionale, nel quale sarà definita, fra le altre cose, la dotazione organica assegnata allo stesso.

3. L’aspetto economico/finanziario

Ai fini dell’elaborazione del piano triennale dei fabbisogni di personale, l’aspetto economico/finanziario assume un ruolo essenziale. La valutazione del “costo del lavoro” non può prescindere dalla previsione dell’impatto economico/finanziario prodotto dallo stesso, per verificarne la sostenibilità da parte dell’ente.

Il PTFP deve essere, infatti, definito in coerenza con la programmazione finanziaria e di bilancio e, conseguentemente, delle risorse finanziarie a disposizione. La programmazione, pertanto, deve tenere conto dei vincoli connessi con gli stanziamenti di bilancio e di quelli in materia di spesa del personale

Resta fermo che la copertura dei posti vacanti definiti nel PTFP avviene nei limiti delle assunzioni consentite a legislazione vigente, nonché, per gli altri istituti o rapporti, nei limiti di spesa di personale previsti e sopra richiamati, nonché dei relativi stanziamenti di bilancio.

Il rispetto dell’obbligo normativo si coniuga con il dovere del comune di valutare la sostenibilità economica di tale spesa e l’individuazione del peso sui costi specifici della produzione dei beni e dei servizi. E’ chiaro che per questo motivo nel momento in cui si effettua una programmazione del proprio dimensionamento organico, ci si deve porre il problema del costo delle nuove assunzioni e della reale capacità di sostenere l’intero carico di spesa, anche rispetto alla produzione dei beni e servizi che eroga. Questa linea di tendenza è stata già percorsa a partire dalla stesura del fabbisogno triennale 2017-2019 delle risorse umane, in cui si era cercato di accentuare l’osservazione del costo del lavoro.

E’ necessario che l’azienda individui il rapporto ritenuto “sostenibile” fra il “costo del lavoro” e gli altri costi di funzionamento con il solo vincolo di **non depauperare oltre la soglia di garanzia, il fattore di produzione ottimale per la produzione ed erogazione dei servizi.**

Nella valorizzazione della spesa del personale, ai fini del rispetto delle normative in vigore, si dovrà necessariamente considerare:

- art. 1, comma 557, L. 296/2006, ai sensi del quale gli enti sottoposti al patto di stabilità interno assicurano la riduzione delle spese di personale al lordo degli oneri riflessi a carico delle amministrazioni e dell’IRAP, con esclusione degli oneri relativi ai rinnovi contrattuali,

garantendo il contenimento della dinamica retributiva e occupazionale. Gli Enti sottoposti al patto di stabilità interno assicurano il contenimento delle spese di personale con riferimento al valore medio del triennio 2011-2013

- art. 23, comma 3, del D.lgs n. 75/2017, in tema di riduzione dell'ammontare complessivo delle risorse destinate annualmente al trattamento accessorio del personale.
- ai sensi della vigente disciplina normativa a decorrere dall'anno 2014 è consentito il cumulo delle risorse destinate alle assunzioni per un arco temporale non superiore a tre anni, nel rispetto della pianificazione del fabbisogno e di quella finanziaria e contabile; è altresì consentito l'utilizzo dei residui ancora disponibili delle quote percentuali delle facoltà assunzionali riferite al triennio precedente.

Esiste inoltre, prioritariamente rispetto a qualunque altro principio, una condizione essenziale da verificare affinché l'Ente possa dare attuazione agli interventi gestionali sul personale, che è costituita dal **rispetto del pareggio finanziario**, così come definito dalla regola contabile vigente.

Le nuove pianificazioni, che si andranno ad approvare nel prossimo triennio, dovranno quindi considerare obiettivi di consolidamento della spesa del personale, anche alla luce del fatto che lo stesso ordinamento del lavoro pubblico è in una fase di profonda trasformazione per effetto, come accennato più sopra, dell'attuazione delle deleghe previste dalla legge n. 124/2015 da parte dei decreti legislativi n. 74 e 75 del 25/05/2017. Oltre a definire quindi il budget massimo autorizzabile in ciascun anno, si dovranno attuare scelte relativamente ai vari segmenti della spesa soprattutto negli ambiti a maggiore discrezionalità dell'azione aziendale, quali ad esempio la contrattazione collettiva decentrata integrativa.

Inoltre, e qui viene accennato per dare significanza a questo passaggio complesso, non va dimenticato che il riordino e la razionalizzazione dei fondi per il salario accessorio, con l'approvazione del CCNL del 21/05/2018, sono stati realizzati, nel rispetto del limite complessivo previsto dall'articolo 23, comma 2, del D.Lgs. n. 75/2017.

Gli ulteriori limiti di spesa da evidenziare sono quelli contenuti nell'art. 9, comma 28, D.L. n. 78/2010 con riferimento al lavoro flessibile e quelli contenuti nell'art. 14 del D.L. n. 66/2014 per gli incarichi di studio, ricerca e consulenza.

4. L'aspetto organizzativo

Un ultimo aspetto da analizzare per la costruzione del nuovo fabbisogno del personale è quello organizzativo. Questa è la dimensione in cui si creano le condizioni di realizzabilità degli obiettivi. E' il cuore della politica delle risorse umane e deve svilupparsi nella logica di **dare un valore a tali risorse, considerandole un elemento distintivo di quest'organizzazione rispetto alle altre.**

Viene dunque affidata alla nostra capacità e responsabilità l'individuazione concreta e *in progress* delle professionalità occorrenti al raggiungimento dei fini istituzionali, con il solo limite del rispetto dei vincoli di spesa e di finanza pubblica. La "dotazione organica" passa da un prodotto industriale ad un vero e proprio lavoro sartoriale, cucito esclusivamente sulla nostra organizzazione.

Per questo motivo, nella costruzione del fabbisogno per il prossimo triennio, si dovrà ricordare che la *mission* aziendale è quella di creare un'organizzazione capace di esprimere valori aziendali forti e condivisi, avere chiarezza di ruoli e relazione interdipendenti e interfunzionali, essere molto flessibile nelle strutture, snella, sostenuta da un forte spirito di adattamento progressivo alle nuove esigenze, capace di effettiva integrazione per il raggiungimento degli obiettivi e il soddisfacimento

dei fini dell'ente e di promuovere efficaci azioni di semplificazione e sburocratizzazione delle procedure e delle relazioni con i propri *stakeholders*.

Il successo di un'azienda come la nostra dipende sempre dall'organizzazione delle risorse umane e dalle strategie collegate per generare nel personale attivo un forte senso di appartenenza. La gestione non adeguata delle Risorse Umane potrebbe rallentare o limitare il successo e lo sviluppo del nostro ente; un'organizzazione con all'interno una buona percentuale di "giusti collaboratori", al contrario, ha infinite probabilità di riuscire più rapidamente nel suo intento.

La nostra amministrazione ha raggiunto oggi il grado di maturazione necessaria a comprendere che l'organizzazione delle risorse umane, in ogni suo aspetto, è un punto di forza. **L'investimento nella formazione del Personale non è un puro costo aziendale, bensì un investimento nel miglioramento delle competenze.**

Il nostro ruolo sarà sempre di più spinto verso la riduzione degli adempimenti burocratici, non obbligatori e la semplificazione di quelli obbligatori, anche al fine di alleggerire le strutture organizzative impegnate, ancora oggi, in processi lavorativi ridondanti, e non diretti al cuore dei servizi da produrre e garantire. . Dobbiamo fare in modo che la nostra organizzazione investa su attività con valore aggiunto; **il valore viene definito dal cliente/utente/cittadino**. L'esamina di ogni processo ci permetterà (o quanto meno ci potrà dare maggiore consapevolezza cognitiva), di migliorare e individuare le attività a valore aggiunto, separandole da quelle prive di valore aggiunto e non necessarie. In quest'ottica la dotazione organica diventa una "fotografia dinamica" del personale che deve essere presente per garantire le attività.

PARTE PRIMA

LA SPESA DEL PERSONALE: CONSIDERAZIONI GENERALI E CONTENUTO DEGLI AGGREGATI DI SPESA

Come si è già anticipato nelle premesse del presente documento, ai fini della elaborazione del fabbisogno triennale assume un ruolo essenziale la valutazione dell'impatto economico finanziario prodotto dallo stesso per verificarne la sostenibilità da parte dell'ente. Per questo motivo, al di là di ogni altra considerazione di carattere precettivo o di indirizzo che il legislatore nazionale pone in capo agli enti locali in relazione alla dinamica della spesa per il personale, il comune, nel momento in cui effettua una programmazione del proprio dimensionamento organico, deve porsi il problema del costo delle nuove assunzioni e della reale capacità di sostenere l'intero carico di spesa determinato dalla produzione dei beni e servizi che eroga.

Il porsi il problema del "costo del lavoro" è innanzitutto un dovere per qualsiasi realtà aziendale, sia per valutarne la sostenibilità interna che per analizzarne il peso sui costi dei beni e servizi offerti ai propri clienti. Questa affermazione vale altresì per la pubblica amministrazione che deve verificare costantemente l'efficienza della propria struttura e l'efficacia della propria azione in rapporto al quadro di sostenibilità macro e micro economico della propria comunità di riferimento, a maggior ragione in quanto il costo di produzione dei beni e dei servizi non è, come nella realtà privatistica, quasi esclusivamente a carico di chi ne usufruisce (soddisfazione di un interesse "personale"), bensì ampiamente attribuito alla collettività. A maggior ragione, si è tentati di dire, laddove la *mission* aziendale non si fonda sulla razionalità "forte" dell'obiettivo di incrementare quote di mercato, ma su quella razionalità "debole", (debole, ma con fondamento), che sola può garantire beni relazionali".

Già da tempo il comune monitora l'andamento della propria spesa del personale: nel periodo 2007-2009 secondo una metodologia ispirata al rapporto fra spesa del personale, in senso allargato, ed entrate correnti, ritenendo questo criterio più vicino al principio del costo del lavoro; dal 2010 utilizzando invece nuove modalità, correlando la spesa del personale alle spese correnti. Nel corso del tempo il contenitore della spesa del personale si è arricchito dei preziosi contributi forniti dalla elaborazione dei pareri della Corte dei Conti, sia a livello di sezioni regionali che riunite, nonché da ultimo attraverso le definizioni dettate dalla normativa.

Oltre alla riconosciuta necessità di dotarsi di una bussola che orienti le scelte economico-finanziarie rispetto alla gestione delle risorse umane, il monitoraggio della spesa del personale assolve a precise disposizioni normative: vi è infatti un obbligo legale di definire la propria strategia "sulla spesa del personale", improntandola, per volontà del legislatore nazionale, alla riduzione, come del resto indicato dalla legge 27/12/2006, n. 296, all'art. 1 - comma 557 - ove si prescrive che gli enti locali assicurino la riduzione della spesa del personale, garantendo il contenimento della dinamica retributiva e occupazionale, con azioni da modulare nell'ambito della propria autonomia e rivolte, ai sottoelencati ambiti di intervento:

1. razionalizzazione delle strutture burocratiche-amministrative, con la finalità di ridurre le posizioni dirigenziali;
2. contenimento delle dinamiche di crescita della contrattazione collettiva decentrata integrativa;

Il legislatore pone quindi un obiettivo specifico: "la riduzione della spesa del personale", indicando alcune linee direttrici entro le quali gli enti locali agiscono la propria autonomia.

Già con la deliberazione della Sezione delle autonomie n. 25/SEZAUT/2014/QMIG (richiamata dalla n. 27/SEZAUT/2015/QMIG) la Corte dei Conti che ha enunciato il seguente principio di diritto: “A seguito delle novità introdotte dal nuovo art. 1, comma 557-quater, della legge n. 296/2006, il contenimento della spesa di personale va assicurato rispetto al valore medio del triennio 2011/2013, prendendo in considerazione la spesa effettivamente sostenuta in tale periodo, senza, cioè, alcuna possibilità di ricorso a conteggi virtuali.” Secondo tale orientamento, il comma 557-quater ancora la riduzione della spesa del personale ad un parametro temporale fisso e immutabile, individuato nel valore medio dispesa del triennio antecedente alla data di entrata in vigore dell’art.3, comma 5-bis, del d.l. n.90/2014, ossia del triennio 2011/2013, caratterizzato da un regime vincolistico assunzionale e di spesa- più restrittivo (deliberazione CdC n. 16/SEZAUT/2016/QMIG).

Dall’anno 2015 quindi, con una novità di assoluto rilievo ai fini della “certezza” della pianificazione, il limite consentito della spesa di personale si basa sul confronto tra quella sostenuta per ciascun anno di riferimento con il valore medio riferito al triennio 2011-2012-2013.

Peraltro, la stessa disposizione prevede che “A decorrere dall’anno 2014 è consentito il cumulo delle risorse destinate alle assunzioni in un arco temporale non superiore a tre anni, nel rispetto della programmazione del fabbisogno e di quella finanziaria e contabile”. È altresì consentito l’utilizzo dei residui ancora disponibili delle quote percentuali delle facoltà assunzionali riferite al triennio precedente, prevedendo la possibilità di utilizzare “i resti” delle facoltà assunzionali non utilizzate negli anni precedenti, non oltre, però, il triennio.

Il riferimento “al triennio precedente” va inteso in senso dinamico, con scorrimento e calcolo dei resti, a ritroso, rispetto all’anno in cui si intende effettuare le assunzioni, come sostenuto anche dalla Corte dei Conti – sez. Autonomie nella delibera n. 28/2015.

Questa modalità individua un meccanismo di sostituzione del personale cessato che consente il contenimento della spesa e, allo stesso tempo, la salvaguardia della capacità organizzativa e di erogazione dei servizi dell’ente.

Va rilevato, per completare l’argomento, che con l’applicazione dei nuovi principi contabili dettati dalla nuova contabilità di cui al D.Lgs. n. 118/2011 e s.m.i., si è evidenziata la necessità di effettuare il confronto sulla base di dati omogenei; motivo per cui, a decorrere dal 2015, dal totale dell’intervento 1 dovranno essere decurtati gli impegni/stanzamenti di competenza di anni successivi, riassegnati a seguito di riaccertamento straordinario dei residui con il fondo pluriennale vincolato.

L’Ente ha proceduto a rideterminare il limite di spesa per il triennio 2011-2013, come previsto dalla normativa vigente. Le voci considerate possono essere così riassunte:

ELEMENTI INCLUSI ²
a) retribuzioni lorde – trattamento fisso, assegni per nucleo familiare e trattamento economico accessorio – corrisposte al personale dipendente a tempo indeterminato e determinato (anche ai sensi degli artt. 90 e 110 del T.U. n. 267/2000) e in formazione e lavoro, ivi compresa l’area della dirigenza, del segretario generale, e del personale utilizzato a vario titolo, senza estinzione del rapporto di pubblico impiego, in strutture e organismi variamente denominati, partecipati o facenti capo al comune;

² Tali elementi di spesa si intendono inclusi ove presenti nell’anno di verifica dell’aggregato di spesa

- b) contributi a carico del datore di lavoro e IRAP per tutte le tipologie di personale indicato al punto precedente;
- c) retribuzioni lorde, contributi a carico del datore di lavoro e IRAP del personale del comune di Paderno Dugnano comandato a prestare la propria attività presso un altro ente datore di lavoro;
- d) compensi corrisposti al personale con contratto di collaborazione coordinata e continuativa o che presta servizio con contratti di somministrazione e lavoro o altre forme flessibili (lavoro accessorio), o con convenzioni ed IRAP conseguente;
- e) compensi erogati ai cittadini anziani inseriti in progetti di “attività socialmente utili” ai sensi della deliberazione del consiglio comunale n. 96/1985 ed IRAP conseguente;
- f) emolumenti a carico del comune corrisposti a lavoratori socialmente utili;
- g) spese per personale in convenzione per la quota effettivamente sostenuta;
- h) altre spese di personale discendenti dall'utilizzo delle risorse di cui all'art. 208 del codice della strada – D.Lgs. 30.4.1992, n. 285 e s.m.i. – quali quelle relative a misure di assistenza e previdenza del personale della polizia locale, ad assunzioni stagionali, a progetti di potenziamento delle attività di controllo e di accertamento delle violazioni in materia di circolazione stradale, sicurezza urbana e stradale, al potenziamento delle attività serali e notturne in prevenzione alle violazioni di cui agli artt. 186, 186bis e 187 del codice medesimo;
- i) spese sostenute per l'erogazione dei buoni pasto ai dipendenti;
- j) somme rimborsate ad altre amministrazioni per il personale in posizione di comando presso il comune.

L'art. 4, comma 3, del D.L. n. 78/2015 (convertito dalla Legge n. 125/2015) ha integrato l'art. 3, comma 5, del D.L. n. 90/2014 (convertito, con modificazioni, dalla L. n. 114/2014), prevedendo, oltre al cumulo dal 2014 delle risorse per un arco temporale non superiore a tre anni e nel rispetto della programmazione del fabbisogno e di quella finanziaria e contabile, la possibilità di utilizzare i residui ancora disponibili delle facoltà assunzionali riferite al triennio precedente.

Tali resti variano a seconda dell'anno in cui sono effettuate le assunzioni, conseguentemente le assunzioni, al di fuori delle mobilità con enti che abbiamo rispettato i requisiti per le assunzioni, potranno essere effettuate nei limiti di tali disponibilità. I resti assunzionali costituiscono un elemento che la stessa Corte dei conti, caratterizza come “dinamico” pertanto varia in virtù dello scorrimento temporale e dell'eventuale “neutralizzazione” delle capacità assunzionali laddove vengano perfezionate le procedure di mobilità per i posti resisi disponibili.

A tale proposito, in vigore di disposizioni che stabiliscono un regime di limitazione delle assunzioni di personale a tempo indeterminato, sono consentiti trasferimenti per mobilità, anche intercompartimentale, tra amministrazioni sottoposte al regime di limitazione, nel rispetto delle disposizioni sulle dotazioni organiche e, per gli enti locali, purché abbiano rispettato il patto di stabilità interno per l'anno precedente”.

PARTE SECONDA IL NUOVO PIANDO DEI FABBISOGNI

Determinazione del Piano del Fabbisogno e nuova Dotazione Organica

Confermando una scelta organizzativa adottata sin dall'elaborazione del primo fabbisogno triennale delle risorse umane 2001-2003 l'attuale procedura pianificatoria ha visto coinvolti tutti i direttori di settore sia nella definizione dei profili professionali da reclutare che nelle quantità ritenute necessarie. Questa scelta si inserisce ora pienamente nell'alveo della riforma della Pubblica Amministrazione, che assegna ai dirigenti un ruolo di *manager* della "cosa pubblica", per la quale non è possibile prescindere dall'individuazione dei profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti istituzionali cui sono preposti. Quest'anno è stato richiesto ai direttori uno sforzo in più, ovvero quello di indicare (attraverso l'utilizzo di un'apposita scheda) quale fosse, per ciascun profilo da ricoprire, la motivazione della copertura e le eventuali progettazioni cui andava assegnata la figura richiesta.

PROFILO DA RICOPRIRE

Profilo professionale

Servizio in cui inserire il
profilo richiesto

Tipologia del posto

Motivazione della copertura

Progettazioni cui assegnare la
figura

Modalità di copertura

Note

L'elaborazione del piano dei fabbisogni di personale 2019-2021 è **chiaramente e** fortemente condizionata dalle strategie limitative in precedenza delineate; il piano è orientato nella definizione del livello di risorse umane sostenibile sotto i profili qualitativo, quantitativo ed economico-finanziario.

Come si è anticipato in precedenza, pur nella consapevolezza dei vincoli economico-finanziari e normativi che di fatto impongono una "limitazione" alle assunzioni nell'area della autonomie locali,

non si è rinunciato ad intervenire sul contenuto delle “competenze” necessarie, attraverso la prosecuzione dell’attività di cambiamento delle professionalità all’interno della popolazione aziendale per superare le obsolescenze di taluni profili professionali e alla ridefinizione di altri, reperibili invece con modalità diverse. Ciò ha reso possibile individuare le nuove professionalità nel rispetto della riduzione del costo “teorico” dell’organico e garantire altresì il loro inserimento.

L’assetto del dimensionamento dell’organico è condizionato in particolare dalle scelte del legislatore in tema di assunzioni (vincoli di *budget* e di finalizzazione delle assunzioni), modificando il nostro operato tradizionale e limitando la dotazione organica prevista a quella effettivamente sostenibile. La dirigenza dell’ente ha ritenuto doveroso procedere in ogni caso ad elaborare una pianificazione che indicasse le effettive esigenze di professionalità e competenze, pur nella consapevolezza altresì dei vincoli più propriamente interni all’organizzazione derivanti dalla volontà dell’amministrazione di ridurre progressivamente la dinamica della spesa del personale sul complesso delle spese correnti. Ciò produrrà nel triennio un dimensionamento della dotazione organica dell’ente, che si posizionerà su n. 258 posti, corrispondenti a minori 10 unità rispetto a quella prevista dal fabbisogno triennale 2018-2020 (come riportato nell’allegato H), con una riduzione dello 3,50% circa (come si evidenzia nell’allegato G).

Il dimensionamento organico previsto nella attuale fase di pianificazione triennale è il risultato di:

- eliminazione progressiva dei posti corrispondenti a profili professionali ritenuti non prioritari per il raggiungimento degli obiettivi dell’ente;
- attuazione della volontà di ridurre il peso delle strutture di “*staff*” rispetto a quelle di “*line*”, laddove effettivamente possibile in relazione all’aumento sostanziale delle attività di monitoraggio e rendicontazione richieste dalle diverse disposizioni normative emanate nel periodo 2012-2016;
- garanzia del fabbisogno funzionale di alcune attività attraverso ricorso ad acquisti di servizi presso terzi, ove ciò si ponga come fattibile, integrabile nella filiera del processo aziendale e dia concrete garanzie di stabilizzazione delle persone comunque interessate ai processi lavorativi che dipendono dall’Ente stesso.

Il risparmio conseguito attraverso queste azioni consente l’inserimento di posti relativi ai profili professionali che la dirigenza ha ritenuto necessari per lo svolgimento dei compiti istituzionali e degli obiettivi prefissati dall’amministrazione.

L’analisi svolta per la determinazione della dotazione organica si è soffermata altresì sui posti di qualifica dirigenziale, così come meglio specificato oltre al paragrafo “*Analisi sul dimensionamento delle strutture di supporto all’organizzazione e sulle dotazioni organiche di posti relativi alla dirigenza non generale*”.

Partendo quindi dalla situazione dei posti effettivamente coperti alla data del 1/09/2018 (data convenzionale utilizzata per l’intera valutazione della determinazione del fabbisogno), pari a 235 unità, si prevede di conseguire, alla conclusione del triennio, un possibile assetto integrativo tutte le scoperture presenti nella nostra nuova dotazione organica, da raggiungere sia avendo riguardo ai vincoli di bilancio ed economico-finanziari previsti dalla normativa vigente, sia alla possibilità di ricorrere alle procedure di mobilità.

Un ultimo aspetto che chiude la presentazione del fabbisogno triennale 2019-2021 è il riferimento ai costi potenziali dell’organico che si rappresentano nei seguenti della tabella che segue e come meglio specificato nell’allegato B:

COSTO DOTAZIONE ORGANICA VIGENTE (³)	COSTO NUOVA DOTAZIONE ORGANICA (^{4*})
€ 6.086.423,69	€ 5.905.834,65
DIFFERENZA	- € 180.589,05

Tabella 3 - Raffronto costi dotazioni organiche

Il raffronto fra i due valori evidenzia come la nuova dotazione organica abbia un costo inferiore rispetto a quella vigente che già era stata costruita in diminuzione rispetto a quella precedente.

Poiché il dimensionamento degli organici è la base giuridica per l'effettuazione delle assunzioni a tempo indeterminato, la contrazione dei costi della dotazione organica, si colloca nel pieno rispetto delle indicazioni del legislatore che impone la riduzione della spesa del personale anche attraverso la riduzione della dinamica occupazionale.

In relazione all'effettivo costo del fabbisogno triennale delle risorse umane, va evidenziato che lo stesso si sostanzia in un'ipotetica maggiore spesa a regime, rispetto a quella sostenuta alla data convenzionale del 01/09/2018 (al netto degli oneri a carico del datore di lavoro e dell'i.r.a.p.), come meglio evidenziato nel prospetto allegato B. La spesa si intende ipotetica perché considera la copertura totale dei posti vacanti e, conseguentemente, si potrebbe verificare solo nel caso in cui la normativa in tema di spesa di personale e assunzioni permettesse il completamento di tutte le procedure preventivate.

In relazione al *turn-over*, quest'anno ciascuna direzione ha evidenziato e richiesto la sostituzione non solo del personale cessato, bensì anche di quello che, alla luce della vigente normativa, potrebbe maturare il diritto alla collocazione a riposo entro il triennio 2019-2021. All'atto della sostituzione di ciascuna unità si chiederà al direttore competente di valutare se le funzioni dell'unità di riferimento siano ancora svolte dal settore in cui il dipendente cessato prestava servizio o siano state trasferite, anche implicitamente, e/o assorbite da altre strutture. In quest'ultimo caso si dovrà valutare ove incardinare il nuovo personale.

³ il costo è stato calcolato, per ciascuna posizione, sulla base della retribuzione base o tabellare per tredici mensilità in relazione al CCNL 21/05/2018 e (area personale) e CCNL 3/08/2010 (area dirigenza) all'I.V.C. nella misura prevista a luglio 2010, al netto degli oneri a carico del datore di lavoro e dell'i.r.a.p. Rimangono escluse le altre voci del salario accessorio o individuali non riconosciute alla generalità dei dipendenti. Per i profili di agente di polizia locale e di educatore e per il persona appartenente alla cat. A e B1 sono comprese le indennità fisse e ricorrenti connesse alla funzione.

⁴ Vedi nota precedente

Risorse per la contrattazione collettiva

Nell'ambito del fabbisogno triennale delle risorse umane uno specifico punto riguarda le risorse da destinare annualmente alla contrattazione integrativa. In particolare si tratta di indicare le linee di indirizzo in ordine:

- alle risorse variabili di cui all'art. 67 del CCNL 21/05/2018 – area dipendenti ;
- alle risorse di cui all'art. 26, comma 3 del CCNL 23.12.1999 – area dirigenti.

Le risorse variabili del fondo di cui all'art. 67 – comma 3 lett. h) – del CCNL 21/5/2018 saranno collegate al raggiungimento degli obiettivi indicati nel P.E.G./piano della performance e discendenti dagli obiettivi operativi contenuti nel DUP. Tali risorse sono rese disponibili solo in caso di rispetto dei vincoli di bilancio e delle vigenti disposizioni in materia di vincoli della spesa di personale. Per il triennio 2019-2021 le risorse di cui all'art. 67 – comma 3 lett. h) – del CCNL 21/5/2018 sono preventivate nella misura massima del 1,2% del monte salari dell'anno 1997, sempre nei limiti delle disponibilità finanziarie stabilite dal bilancio e in coerenza con la disciplina normativa e pattizia che le regolano.

Per il triennio 2019-2021 si stabilisce di valutare annualmente l'opportunità di finanziare, progetti finanziati con risorse variabili finalizzate al conseguimento di obiettivi dell'ente, anche di mantenimento, definiti nel piano della performance o in altri analoghi strumenti di programmazione della gestione, al fine di sostenere i correlati oneri dei trattamenti accessori del personale, compatibilmente con le disponibilità finanziarie del bilancio, nell'ambito del limite del fondo previsto dalla vigente normativa e compatibilmente con la presenza delle condizioni normative e pattizie che disciplinano questa materia. Le eventuali risorse potranno essere collegate a specifici progetti volti al raggiungimento di obiettivi nel P.E.G./piano della performance ovvero di altri discendenti dagli obiettivi operativi contenuti nel DUP, seppur non declinati in obiettivi di PEG/PdP.

Con riferimento al personale di qualifica dirigenziale, in relazione alle risorse ex art. 26 – comma 3 - del CCNL 23/12/1999 per il personale dirigente, si evidenzia che la norma prevede che in caso di attivazione di nuovi servizi o di processi di riorganizzazione finalizzati all'accrescimento dei livelli qualitativi e quantitativi dei servizi esistenti, ai quali sia correlato un ampliamento delle competenze con incremento del grado di responsabilità e di capacità gestionale della dirigenza ovvero un incremento stabile delle relative dotazioni organiche, gli enti valutano anche l'entità delle risorse necessarie per sostenere i maggiori oneri derivanti dalla rimodulazione e nuova graduazione delle funzioni dirigenziali direttamente coinvolte nelle nuove attività. L'Aran, con parere prot. n. 884/10 del 3.2.2010, ha introdotto il principio per cui le risorse di cui trattasi, ove conseguenti a “stabili e significativi incrementi [...] delle competenze e funzioni dirigenziali interessate” potranno essere “confermate e consolidate anche negli anni successivi”, almeno sino a quando vengano meno successivamente le condizioni organizzative e/o le posizioni dirigenziali cui sono correlate le predette competenze e responsabilità.

Il Comune di Paderno Dugnano ha deciso, autonomamente, di operare la revisione dei fondi per le risorse decentrate, al fine di verificarne la corretta costituzione, e poter così disporre, in caso di eventuale non coerenza con il dettato contrattuale e normativo, dei benefici previsti dalla normativa vigente, con particolare riferimento all'articolo 4 del D.L. n. 16 del 6 marzo 2014. La scelta della modalità operativa intrapresa per il lavoro di ricostruzione è stata volta alla massima prudenza ed equilibrio, rispettando la disciplina pattizia, normativa e finanziaria e, per quanto noti, gli orientamenti interpretativi che si sono sviluppati nel tempo. Anche alla luce della ricostruzione dei

fondi si è definito che non deve essere “consolidato” alcun taglio di risorse su quelle definite dall’amministrazione per l’anno 2016.

Il Nucleo di Valutazione, con il verbale in data 27/9/2016, ha preso atto senza rilievi del lavoro di ricostruzione dei fondi per il personale dipendente. In data 7 ottobre 2016 il Collegio dei Revisori ha espresso parere favorevole in ordine alla ricostruzione dei fondi delle risorse per le politiche di sviluppo delle risorse umane del personale dipendente

In data 19 luglio 2018 il Collegio dei Revisori ha espresso parere favorevole in ordine alla revisione delle risorse destinate ai fondi di cui all’art. 26 del CCNL 23/12/1999 del personale dirigente.

PARTE TERZA

LA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI CONTENUTI NEL FABBISOGNO TRIENNALE

Le misure da attivare per il raggiungimento dell'obiettivo

Si è già avuto modo di evidenziare come ormai la pianificazione del fabbisogno triennale delle risorse umane abbia perso la sua portata strategica nella gestione delle politiche delle risorse umane in quanto i vincoli normativi posti alle procedure di reclutamento del personale per gli enti locali sono tali da condizionare pesantemente il “fabbisogno mappato” che è strettamente connesso alle cessazioni che si verificheranno effettivamente nel triennio e alla capacità dell'ente di reinvestire i risparmi connessi in reclutamenti sostitutivi e/o modificativi. Per questo il *focus* della pianificazione si è spostato sull'assetto qualitativo: non potendo “disporre” di una autonoma politica sul quantum si accentua l'asse della pianificazione sui profili professionali necessari. Infatti occorre sempre più valutare come, a fronte di cessazioni di personale, si debba procedere alla eventuale sostituzione con altro di profilo professionale diverso.

Tuttavia questo non è sufficiente; infatti come si è cercato di indicare nei paragrafi precedenti, mai come in questa fase di pianificazione, i **vincoli economico-finanziari** sono tali da condizionare l'effettivo ricambio di personale, che pur sarebbe necessario oltre che, in talune situazioni, auspicabile.

Il vincolo della riduzione della spesa del personale è il primo e principale, ma non si devono sottovalutare gli effetti conseguenti a due altri vincoli, differenti fra loro, ma altrettanto condizionanti:

- a) l'effettiva capacità finanziaria del comune di sostenere un incremento della spesa di personale per soddisfare il fabbisogno rilevato;
- b) la riduzione delle risorse effettive da destinare ad assunzioni determinate dalla normativa vigente, finalizzata alla riduzione programmata delle spese del personale.

Lo stesso strumento della “cessione del contratto di lavoro” che potrebbe considerarsi come il principale motore del cambiamento in virtù del “*favor legis*” attribuitogli dal legislatore rispetto alle altre forme di reclutamento, spesso si dimostra impraticabile: la difficoltà a trovare personale qualificato in possesso dell'autorizzazione al trasferimento da parte dell'amministrazione cedente diviene esso stesso un vincolo al ricambio di personale sopra auspicato in quanto frena anche le autorizzazioni in uscita da parte del comune di Paderno Dugnano, nell'intento della direzione di non depauperare le risorse disponibili oltre la soglia di sicurezza che consenta l'erogazione dei servizi senza penalizzarne la qualità .

Nel triennio in questione, è forte l'esigenza espressa dall'amministrazione comunale di incidere in modo pregnante sulle dinamiche di investimento, ai fini di una qualificazione dei costi e delle risorse, che siano funzionali e utili per mantenere adeguati livelli di servizio, senza incidere al contempo su quote di reddito in capo ai cittadini e favorire in tal modo la ripresa economica e/o salvaguardare il potenziale di propensione al consumo, all'investimento e/o al risparmio espresso dalla città. Appare pertanto evidente come, in tale prospettiva, il costo del personale assuma un rilievo strategico, assorbendo quasi un terzo della capacità di spesa complessiva dell'ente. Si chiede pertanto all'organizzazione di “garantire i servizi” sin qui erogati, riducendo la quantità di forza lavoro impiegata nella loro produzione senza abbassarne la qualità ed innalzando in tal modo la

produttività, tema sempre caro nella contrattualistica nazionale che forse solo ora può dimostrare come effettivamente anche la pubblica amministrazione possa migliorare la propria performance misurandosi con un effettiva riduzione del costo del lavoro sul singolo prodotto. I sistemi di monitoraggio della performance utilizzati nell'ente sono in grado infatti di porre in luce elementi quantitativi e qualitativi, rapportabili al costo del lavoro che possano dimostrare un innalzamento effettivo dei livelli di produttività del comune.

Ove si possa infine dimostrare questa teorizzazione sarebbe impensabile non farne partecipe il personale dipendente che, con il proprio lavoro e impegno, ha contribuito al raggiungimento del risultato, pena l'esaurirsi di una spinta positiva che ha caratterizzato questi ultimi anni, che hanno visto cambiare il modo di lavorare, di relazionarsi con il mondo esterno, in un contesto di progressivo innalzamento dell'età anagrafica del personale dipendente. In un'ottica sociologica lo sforzo dei lavoratori è stato ancor più elevato in relazione proprio al contesto appena posto in luce.

I piani annuali delle assunzioni

L'obiettivo del piano triennale dei fabbisogni di personale per il periodo 2019-2021 è naturalmente il raggiungimento del quadro finale previsto, ossia la copertura dei n. 258 posti previsti nella dotazione organica e l'attivazione di tutte le procedure od operazioni definite nello stesso e illustrate nel paragrafo precedente.

Il fabbisogno viene inserito annualmente nel DUP. Il D.Lgs. 23 giugno 2011, n. 118 per effetto del principio contabile n. 4/1, ha introdotto il DUP (Documento unico di programmazione degli Enti Locali). All'interno del DUP vi è una sezione strategica (SeS) e una sezione operativa (SeO). La parte 2 della sezione operativa comprende la programmazione in materia di lavori pubblici, personale e patrimonio. Con riguardo al personale si fa esplicito riferimento alla programmazione del fabbisogno di personale.. E ciò anche in considerazione della finalità di documento riassuntivo di tutte le scelte programmatiche che caratterizza il DUP. La dotazione organica continua a permanere, ma il suo rilievo è fortemente depotenziato, mentre viene accresciuto il ruolo assegnato al piano triennale del fabbisogno di personale: la dotazione organica discende a questo punto dal documento di programmazione del fabbisogno di personale.

È chiaro che questa scelta del legislatore evidenzia che la programmazione strategico-operativa triennale non può prescindere dalla politica assunzionale e retributiva dell'ente da coordinarsi con l'armonizzazione contabile; per questo nel documento unico di programmazione vengono evidenziati i fabbisogni di personale e le eventuali risorse variabili da destinare alla contrattazione . La sezione strategica definisce le linee di indirizzo politico-amministrativo di mandato, che trovano attuazione nella sezione operativa attraverso la programmazione annuale e triennale del fabbisogno di personale che, in base a quanto prevede l'articolo 91 del Tuel e l'articolo 6 del Dlgs 165/2001, deve essere elaborato, in coerenza con la dotazione organica dell'ente.

Preliminari direttive generali alla direzione tecnica dell'ente

Al fine di garantire una corretta funzionalità degli ambiti organizzativi non prioritari, le direzioni settoriali e il comitato di direzione assumono iniziative volte a riaggregare le funzioni e le attività superando la micro organizzazioni così da ridurre le criticità conseguenti alle cessazioni di personale non sostituibile. Allo stesso modo definiscono procedure di mobilità interna che abbiano lo scopo di garantire il funzionamento dei servizi di *line* mediante la riorganizzazione e progressiva riduzione

dell'impatto complessivo dei servizi di *staff* sull'insieme dei servizi dell'ente, entro limiti di ragionevole adeguatezza ed efficienza ed efficacia nello svolgimento di tali attività. Nell'attuazione del presente documento il trasferimento di risorse umane dai servizi di *staff* a quelli di *line* e le eventuali sostituzioni di personale cessato dovrà privilegiare gli ambiti prioritari di seguito definiti:

- Servizi sociali, con riferimento alle figure degli assistenti sociali;
- Servizi di *line* a forte impatto su *cluster* di clienti/utenti strategici.

Tra le principali leve disponibili per il miglioramento delle persone che lavorano nell'Ente è necessario anche un ripensamento della mobilità interna, funzionale ad una più efficace e flessibile allocazione delle risorse, per garantire il miglior funzionamento dell'organizzazione e la realizzazione di interventi tempestivi per rispondere alle necessità della collettività e lo sviluppo professionale, l'apprendimento e la crescita delle persone stesse. La valorizzazione del patrimonio di professionalità e competenze espresso dai dipendenti comunali è, infatti, senz'altro lo strumento principale e irrinunciabile per l'Ente per il raggiungimento delle proprie finalità

Si presterà, altresì, attenzione a rafforzare la struttura comunale con il reclutamento di personale in possesso delle competenze tecniche e gestionali necessarie a fronteggiare l'evoluzione normativa, sempre più complessa, e per sostenere, in alcuni ben precisi punti della struttura comunale, il processo di innovazione, semplificazione delle regole e delle procedure, anche attraverso processi di dematerializzazione e digitalizzazione

Nell'individuazione delle risorse da reinvestire in occupazione diretta dell'ente la direzione dovrà preliminarmente garantire l'erogazione dei servizi, ove normativamente ed organizzativamente possibile, mediante ricorso ad altre forme di gestione che consentano di riqualificare in riduzione la spesa di personale senza far aumentare la spesa corrente nel suo complesso.

Non è ammessa inoltre la sostituzione per i profili professionali dichiarati ad esaurimento progressivo, fatta salva la possibilità di utilizzare forme di lavoro flessibile al fine di attivare un processo di riorganizzazione dei servizi interessati.

Nell'ambito di tali risorse si intendono utilizzabili sia gli strumenti "ordinari" del reclutamento (selezioni, concorsi pubblici, utilizzo di valide graduatorie, ecc.) che le cessioni di contratto da e verso le pubbliche amministrazioni, privilegiando senz'altro tale seconda ipotesi; la scelta è rimessa alla direzione delle risorse umane sulla base di una valutazione integrata che consideri le risorse finanziarie disponibili per assunzioni dall'esterno e la dimostrabile e/o effettiva difficoltà alla proficua ricerca e positiva individuazione di candidato idoneo al profilo professionale di interesse. Deve essere ben evidenziato che le cessioni di contratto da pubbliche amministrazioni, in presenza di limiti alle assunzioni, sono da considerarsi neutrali sulle assunzioni sulle "capacità assunzionali", permettendo altresì di assicurare potenzialmente il reperimento di personale professionalmente già preparato.

Le cessioni di contratto di lavoro autorizzate dal direttore di settore senza certezza della sostituzione, fatte salve motivazioni personali molto forti da parte del personale richiedente, quali il ricongiungimento familiare, equivale a dichiarazione implicita di eccedenza sul medesimo profilo professionale che si procederà ad eliminare alla prima utile ricognizione annuale.

Va evidenziato che per ogni trasferimento di funzioni da un settore all'altro dell'Ente, si dovrà assicurare il contestuale trasferimento del personale che di tale funzione si occupa. Nel caso in cui, per motivi congiunturali, il trasferimento del personale non avvenga, quest'ultimo settore avrà la

priorità sul settore cedente per l'acquisizione di personale con le medesime professionalità di quello non trasferito.

Direttive per il direttore delle risorse umane

Al direttore delle risorse umane, ai sensi dell'art. 21, comma 1, lett. e) del vigente regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi compete di procedere alle assunzioni a tempo indeterminato in conformità di quanto stabilito dal piano delle assunzioni, ad eccezione di quelle del personale di qualifica dirigenziale. Di seguito sono riportate alcune direttive integrative per favorire la corretta ed efficace azione del direttore.

1. copertura dei posti a tempo indeterminato

Riassumendo quanto precede, il direttore delle risorse umane, nel rispetto delle procedure previste dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e delle quote di risorse destinate al reinvestimento in termini di occupazione entro i limiti delle previsioni di spesa iscritte nel bilancio di previsione annuale e pluriennale 2019-2021 ed attribuite con il piano esecutivo di gestione di ciascuno dei predetti esercizi, nonché delle normative in tema di assunzioni negli enti locali, provvederà alle necessità di personale secondo i seguenti criteri:

- copertura dei posti inseriti nel fabbisogno triennale delle risorse umane 2019-2021 considerando, oltre alla puntuale verifica di tutte le condizioni indicate da norme di legge ai fini dell'avvio delle procedure di assunzione:
 - che non vi siano eccedenze di personale dichiarate dai direttori di settore, in ordine alle risorse umane assegnate, con profili professionali analoghi o compatibili con quelli da reclutare;
 - l'esperimento delle procedure in tema di mobilità interna, ove possibile e praticabile ai sensi della vigente disciplina interna all'ente;
 - l'effettiva disponibilità di risorse finanziarie negli strumenti di pianificazione finanziaria a copertura degli oneri derivanti dalle assunzioni pianificate;
 - la preventiva valutazione delle procedure di mobilità fra enti aventi le medesime condizioni di limitazione in ordine alle assunzioni, al fine di neutralizzare gli effetti derivanti dall'utilizzo delle risorse conseguenti alle cessazioni dell'anno precedente;
 - in assenza della possibilità di utilizzare le procedure di mobilità di cui al punto precedente, la verifica del rispetto dei vincoli finanziari imposti per le assunzioni;
- copertura dei posti che si rendono vacanti nel corso del triennio 2019-2021 a seguito di cessazioni a qualunque titolo del personale avviene esclusivamente, nel limite massimo delle risorse destinate, per ciascun anno, al reinvestimento diretto per l'occupazione interna.

La Giunta comunale si riserva ogni decisione in merito alle modalità di assunzione dei dirigenti, sia mediante contratti a tempo determinato (ove il contingente previsto dalla legge e le risorse finanziarie disponibili per le assunzioni con contratto di tipo flessibile lo consentano, ai sensi dell'art. 110, comma 1, del Dlgs n. 267/2000), sia a tempo indeterminato.

Particolare cura dovrà essere assicurata, nella stesura del piano triennale dei fabbisogni di personale, alla "scelta" delle professionalità necessarie a garantire servizi e attività di qualità nella nuova visione

di un comune che aspira ad essere protagonista della propria comunità, capace di semplificare i rapporti con i cittadini e gli operatori economico-sociali e di cogliere le aspirazioni della società civile e trasformarle in bisogni soddisfatti.

2. comando di personale proveniente da altre Pubbliche Amministrazioni

Il direttore delle risorse umane, nel rispetto delle procedure previste dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e delle quote di risorse disponibili, nonché delle normative in tema di assunzioni negli enti locali, potrà attivare l'istituto del comando per il personale proveniente da altre Pubbliche Amministrazioni propeedeutica all'immissione definitiva in ruolo.

Va evidenziato che nel 2018 è stato utilizzato anche nel nostro Ente l'istituto dell'applicazione di un agente di Polizia Locale alla Procura della Repubblica presso il Tribunale di Monza per un periodo di due anni, ai sensi dell'art. 5, c. 2, del D.Lgs. 28 luglio 1989, n. 271. Tale istituto potrà essere rivalutato dopo la scadenza dell'applicazione in corso, compatibilmente con le esigenze organizzative del Comune di Paderno Dugnano, in un'ottica di stretta collaborazione con gli uffici giudiziari del territorio.

Al personale comandato presso il nostro Ente potrà essere riservata la precedenza nelle assunzioni in ruolo, laddove la valutazione sia positiva.

3. contratti con rapporto di lavoro flessibile

Al fine di dare compiuta attuazione a quanto in precedenza evidenziato in termini di riduzione del peso della spesa del personale sul complesso delle spese correnti dell'ente, anche per le assunzioni a tempo determinato e l'attivazione delle altre forme flessibili di lavoro, quali il lavoro temporaneo e le collaborazioni coordinate e continuative, si procederà ad una riduzione delle risorse.

La direzione delle risorse umane è autorizzata sin da ora a determinare una previsione di spesa adeguata al mantenimento del contratto a tempo determinato per un posto di collaboratore dello staff del Sindaco, ex art. 90 D.Lgs. n. 267/2000; per ulteriori necessità e nel rispetto del limite massimo dalla vigente normativa,⁵ annualmente si definirà la quota di risorse effettivamente disponibili per tali finalità.

È chiaro che i rapporti di lavoro di tipo flessibile non sono prevedibili. L'analisi fatta dimostra che mediamente nel nostro ente nell'ultimo quinquennio sono stati stipulati pochi contratti di lavoro a tempo determinato e legati alla necessità di sopperire carenze di personale (legate alla maternità o ad aspettative personali) in diverse aree dell'Ente.

Entro i limiti delle disponibilità finanziarie, sono ammesse spese per la presente tipologia di contratti esclusivamente in presenza di:

- sostituzione di personale assente per cui sia dimostrata la necessità di intervento sostitutivo e a patto che per l'assenza il lavoratore non percepisca, o lo percepisca in misura ridotta, il trattamento economico, che sarà pertanto utilizzato per finanziare la relativa sostituzione;
- sostituzione di educatori di asili nido, ove non si possa agire con strumenti diversi, e assistenti sociali.

⁵ Art. 9, comma 28 del D.L. 31.5.2010, n. 78 e s.m.i.

Non sono ammesse attivazioni di contratti di lavoro flessibile per sopperire a carenze di organico stabili; per i picchi di attività si procederà ad attivare tali contratti solo in presenza di dimostrata necessità e delle risorse finanziarie adeguate definite nei documenti di pianificazione annuale. Particolare attenzione sarà posta ai casi in cui in uno stesso servizio si abbiano contemporaneamente più dipendenti assenti per maternità o aspettative/congedi di lunga durata; in questi casi si potrà valutare positivamente la sostituzione del personale assente al fine di assicurare il corretto svolgimento delle attività e l'efficienza nell'erogazione dei servizi.

4. Lavori socialmente utili

Esclusivamente per finalità di tipo sociale legate all'attuazione di politiche volte a favorire il coinvolgimento attivo dei soggetti a rischio di esclusione sociale con riguardo sia a cittadini residenti che godono di ammortizzatori sociali, sia a giovani inoccupati e/o studenti, nel triennio della presente pianificazione si struttureranno, entro i limiti e condizioni normative vigenti nel tempo, progetti per l'inserimento di lavoratori che godono di ammortizzatori sociali (cosiddetti lavoratori socialmente utili - L.S.U.)

Il predetto istituto esula dalla connotazione di rapporti di lavoro tipici; tuttavia il suo contenuto, mirante a soddisfare prestazioni che altrimenti il comune dovrebbe acquisire mediante modalità diverse, rende opportuna una previsione nell'ambito di questa pianificazione.

Nel triennio saranno, annualmente, rese disponibili risorse per l'attuazione di quanto sopra, considerando che il finanziamento rientra fra le voci che concorrono a determinare la spesa del personale ai sensi dell'art. 1, comma 557 e ss. della legge n. 296/2006 e s.m.i.

Rimane, al momento, escluso, da questo ambito, il "baratto amministrativo" che ha finalità diverse.

5. modalità di selezione del personale da assegnare allo sportello polifunzionale

Il personale da adibire allo Sportello Polifunzionale è determinato, in termini quantitativi e qualitativi in base alle esigenze funzionali connesse al carico di utenza stimato per le attività di front office assegnate e al nastro orario di apertura individuato.

Con apposito atto di Giunta Comunale sarà approvato un progetto relativo alla creazione dello sportello polifunzionale, nel quale sarà definita, fra le altre cose, la dotazione organica assegnata allo stesso, tenendo in considerazione le particolarità del servizio, le competenze e le professionalità richieste.

PARTE QUARTA

INDICAZIONI SULLE POLITICHE GENERALI DI GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Valutazioni generali

Nel paragrafo relativo agli aspetti economico finanziari connessi alla realizzazione del fabbisogno 2019-2021 e in quelli successivi che descrivono le modalità attuative si è ampiamente argomentato come la riduzione della spesa del personale costituisca l'obiettivo primario da raggiungere pur mantenendo un' alta capacità di autorganizzazione volta a fornire adeguate risposte ai bisogni dell'organizzazione.

Il contenimento della spesa del personale all'interno dei limiti normativi vigenti tuttavia non è l'unico obiettivo da raggiungere; potremmo chiamare questo come *obiettivo primario* a cui sono connessi due obiettivi secondari quali:

- a) il costante monitoraggio della dinamica occupazionale;
- b) Il contenimento della dinamica retributiva.

Analisi sul dimensionamento delle strutture di supporto all'organizzazione e sulle dotazioni organiche di posti relativi alla dirigenza non generale

Il comune deve analizzare, pur nel rispetto della propria autonomia, il proprio assetto organizzativo al fine di snellire le strutture burocratico-amministrative. Ai fini della valutazione dell'impatto delle strutture di *staff* rispetto a quelle di *line* si è ritenuto opportuno effettuare una ricognizione per verificarne il parametro di riferimento e il suo equilibrio in una organizzazione comunque complessa come quella di Paderno Dugnano. Si è pertanto rilevato, mediante criteri che considerano le funzioni miste,⁶ che il parametro del nostro comune si assesta, nell'ambito del nuovo fabbisogno attorno al 14,75%. Lo stesso può considerarsi soddisfacente alla luce di una indicazione del legislatore, riferita alle amministrazioni centrali dello Stato, di un parametro per le funzioni di supporto pari al 15% del totale delle risorse previste nell'organizzazione. Questo parametro costituisce una spia per valutare almeno il percorso prefissato di garantire maggiori risorse umane ai servizi di *line*. Questa progressiva riduzione del peso dei servizi di *staff* è già in atto e le condizioni organizzative che l'hanno resa possibile non sono tuttavia indolori e richiedono un presidio costante per la complessità che ne deriva; molto spesso infatti, nei momenti di criticità economica, si orientano correttamente le risorse alla produzione, senza considerare che in realtà la stessa linea produttiva può entrare in crisi da un eccessivo depauperamento della linea di supporto. Si aggiunga altresì che la normativa degli ultimi anni è intervenuta pesantemente nell'imporre nuove attività di progettazione, monitoraggio e rendicontazione tipicamente attribuite ai servizi di *staff* dell'ente, interrompendo in tal modo la naturale e lenta discesa del parametro suddetto. I risultati della analisi svolta internamente sono riscontrabili dal prospetto allegato "C".

⁶ Non tutti i servizi comunali tipicamente di *staff* svolgono funzioni esclusivamente per l'organizzazione interna, ma molto spesso hanno una connotazione più mista in cui si trovano sia attività di supporto che quelle di *line* a favore dei cittadini e degli operatori. Per questo motivo la valutazione interna è partita dalla scissione delle due attività su ciascun servizio di *staff* secondo un peso percentuale.

Con riferimento al dettato normativo vigente, si deve sottolineare e ricordare che il Comune di Paderno Dugnano ha già ridotto le posizioni dirigenziali in passato; infatti già con la riorganizzazione approvata con deliberazione n. 184 del 09/11/2017, l'Ente ha provveduto a ridurre un posto di qualifica dirigenziale rispetto alla dotazione organica allora vigente; questa scelta, dettata da ragioni organizzative interne, va comunque nella direzione indicata dalle normative. Il dimensionamento organico delle figure dirigenziali contenuto in questa fase di pianificazione è frutto di un'analisi specifica determinata da un'esperienza concreta maturata già a partire dall'anno 2010. In tale anno infatti si è sperimentata la possibilità di ridurre una direzione, accorpandone due in una sola; tuttavia i risultati non si sono dimostrati adeguati alle attese per la complessità organizzativa che ne è scaturita, tanto da dover ripensare, subito dall'anno successivo, la scelta effettuata. La dimensione dell'ente, anche in considerazione delle scelte organizzative connesse alla ristrutturazione avvenuta nel 2017, ha consentito di poter assicurare il presidio delle complessive attività svolte con cinque direzioni, oltre la Segreteria Generale. L'analisi sviluppata in sede di rielaborazione del fabbisogno può ritenersi valida anche alla luce di quanto definito dall'art. 1, comma 223 della legge 28/12/2016, n. 208 che indica al comune la necessità di effettuare una ricognizione delle posizioni dirigenziali anche al fine di evitare duplicazioni di competenze.

Riquilibratura del personale e percorsi di carriera

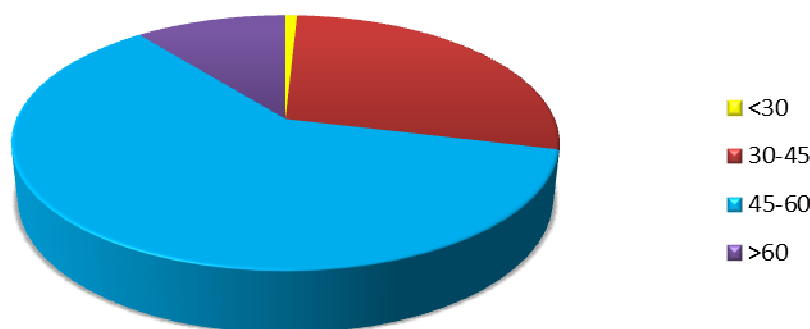
Negli anni dal 2002 al 2018, il comune ha investito molto in piani formativi per aumentare lo sviluppo professionale delle risorse umane; questa propensione di investimento è stata fino ad oggi fortemente condizionata da vincoli di spesa complessivi imposti al comune sia per il rispetto del patto di stabilità interno sia per effetto dei cosiddetti "tagli lineari", uno dei quali ha inciso proprio sulla formazione del personale limitando la spesa al valore del 50% dell'impegnato nell'esercizio 2009. Le risorse oggi utilizzate sono state destinate sia all'aggiornamento tecnico, sia ad interventi sui ruoli, comportamenti, relazioni e crescita della cultura organizzativa. A questa formazione, negli anni si è aggiunta quella c.d. obbligatoria. I principali ambiti di intervento in questa tipologia di interventi formativi sono la sicurezza sul lavoro, anticorruzione, *privacy* e trasparenza. Un notevole sforzo ha interessato la formazione per particolari profili professionali (quali tecnici abilitati, assistenti sociali, educatori, avvocatura civica) per i quali la formazione continua e annuale è necessaria per il mantenimento dell'abilitazione professionale.

Nel corso del biennio 2017-2018 è stata erogata formazione per oltre 600 unità; ciò vuol dire che mediamente i dipendenti hanno partecipato ad almeno due corsi di formazione. In particolare per il solo 2018 oltre 200 dipendenti hanno partecipato a corsi di formazione. Ai corsi tecnico-specialistico, si sono aggiunti quelli obbligatori (in tema di sicurezza sul lavoro, anticorruzione e *privacy*), corsi trasversali (quale quello in tema di accesso documentale e civico e quelli specialistici (per gruppi omogenei quali gli assistenti sociali e le educatrici). Entro la fine del 2018 si terranno anche corsi di tipo relazionale, in tema di lavoro di gruppo e gestione della comunicazione in situazioni critiche.

L'attuale panorama normativo in tema di personale ha portato un innalzamento dell'età pensionabile, in combinazione con un forte "ingessamento" del *turn-over*. Questa situazione ha comportato un sensibile innalzamento dell'età media del personale; per i dipendenti che svolgono lavori che negli anni hanno rilevato maggiori criticità.

L'età media è piuttosto elevata (circa 50 anni), si riscontra che i dipendenti ha meno di 30 anni raggiungono solo l'1%, mentre la maggioranza dei dipendenti ha tra 45 e 60 anni (54%). Il 11% del personale supera, però i 60 anni di età. Nessun dirigente ha meno di 35 anni e l'80% dei dirigenti supera i 50 anni.

Distribuzione del personale per fascia di età



Questa situazione comporta delle criticità, legate alle possibili limitazioni che il lavoro può comportare, anche con prescrizioni del Medico Competente. Va evidenziato, in particolare, che l'andamento delle inidoneità e/o limitazioni alle attività tipicamente ascritte al profilo professionale di appartenenza del personale operante nei servizi educativi e nel magazzino si è innalzato negli ultimi anni, comportando in tal modo delle criticità organizzative. Il numero dei lavoratori che, per ragioni di salute e di sopravvenuta inidoneità permanente alle mansioni certificata dal Medico Competente, non può più operare all'interno dei servizi è in crescita.

Una possibile modalità di risoluzione di questo problema consiste nel trasferimento del dipendente ad altra mansione, attraverso uno specifico percorso formativo di sostegno. Per il prossimo triennio l'intervento formativo dovrà, conseguentemente, essere strutturato anche per supportare il ricollocamento di persone, che per problemi di salute o inabilità alla mansione attualmente ricoperta devono essere "ricollocati" attraverso la creazione di percorsi professionali per il personale interno e nei limiti delle normative in vigore.

In tema di sviluppo di carriera, andrà monitorato il percorso del precedente triennio sugli istituti contrattuali legati al sistema delle progressioni economiche all'interno delle categorie, all'interno dell'orizzonte tracciato dall'articolo 23, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009.

Più in generale, nel 2019-2021, andranno declinate in maniera operativa e utile, le azioni e gli interventi formativi previsti per il personale dell'ente dal Piano Formativo approvato dalla Giunta Comunale. Su questo, con cadenza almeno annuale, andrà fatto un monitoraggio attento sulla capacità realizzativa dell'ente di "soddisfare" il bisogno formativo espresso in sede di formazione e redazione del Piano.

Sostituzione del personale cessato, eccedenze di personale

Il piano del fabbisogno delle risorse umane non è più un semplice elenco numerico di persone necessarie all'organizzazione, bensì un ragionamento sulle professionalità richieste per l'erogazione di attività e servizi, che non può prescindere dal considerare l'aspetto correlato alla eliminazione di talune posizioni professionali che oggi non rispondono più a criteri di priorità per l'assolvimento in economia delle funzioni cui le stesse sono preposte.

Come è già stato accennato nella parte seconda del presente piano quest'anno è stato richiesto ai direttori uno sforzo in più, ovvero quello di indicare quale fosse, per ciascun profilo da ricoprire, la motivazione della copertura e le eventuali progettazioni cui andava assegnata la figura richiesta. La maturità della nostra organizzazione ha permesso di delineare richieste di personale connessi a progettazioni e programmi sfidanti, così come al mantenimento di standard nell'erogazione dei servizi alta. Anche per il turn-over del personale di staff si è cercato di legare la richiesta di copertura con forti esigenze della struttura; si è così messa in luce l'esigenza di innovazione nell'area informatica, il rafforzamento delle verifiche tributarie, la centralità delle politiche di welfare in questo scenario di forte criticità sociale.

Una valutazione circa i possibili pensionamenti del triennio 2019-2021, determinata sulla base di informazioni ad oggi note o di proiezioni dei dati anagrafici e di servizio del personale evidenzia complessivamente una cessazione sicura di due dipendenti che hanno già formalizzato la loro istanza di pensionamento, si potrebbero andare ad aggiungere altri 21 dipendenti che potrebbero maturare i requisiti di legge per il pensionamento ad invarianza della normativa attuale.

In relazione alle strategie finanziarie e a quelle delle politiche delle risorse umane si prevede che, di norma e salvo eccezione debitamente motivate, non si procederà alla sostituzione dei seguenti profili professionali nel momento in cui si rendessero vacanti i profili afferenti l'area operativa dell'accoglienza (i c.d. ausiliari dei nidi).

L'evidenziazione delle predette aree non esclude che altri profili professionali possano essere dimessi nel corso del triennio in conseguenza di mutamenti organizzativi che si rendessero necessari; inoltre qualora, per effetto della cessazione di personale, in taluni profili che richiedano standard minimi quantitativi, si renda necessario procedere alla sostituzione, si valuteranno, come anticipato nella parte terza, forme alternative di gestione che comportino necessariamente una riduzione complessiva della spesa corrente nel suo complesso.

Annualmente si procederà in ogni caso alla verifica e individuazione di eccedenze di personale da parte dei direttori di settore, ai sensi dell'art. 33, comma 1 bis del D. Lgs. 30.3.2001, n. 165. Qualora risultino profili professionali in eccedenza, saranno prioritariamente valutate le possibilità di reinserimento del lavoratore su posizioni vacanti presenti in altri settori, di medesimo profilo professionale o analogo (previo percorso di riqualificazione professionale) e solo, ove non sia possibile il proficuo riutilizzo del lavoratore in altri ruoli professionali, si procederà secondo quanto previsto dalle vigenti disposizioni di legge in materia.

Inserimento personale disabile ai sensi della legge n. 68/99

Come previsto nelle precedenti pianificazioni triennali, in forza di una convenzione stipulata con la Provincia di Milano ed il Nucleo inserimento lavorativi della ATS di zona, è stato completato il piano di inserimento del personale diversamente abile ai sensi della legge n. 68/99, raggiungendo la riserva minima di legge.

Pertanto, fatte salve altre categorie di assunzioni obbligatorie previste dalla normativa vigente, non si procederà, nel triennio 2019-2021, all'inserimento di nuovo personale appartenente alle cosiddette "categorie protette", fatte salve modifiche nell'attuale assetto organizzativo o a carenze connesse alla cessazione di personale inserito in tali categorie.

Il comma 3-bis dell'articolo 4 della Legge n. 68/1999 ha disposto che i lavoratori già disabili prima della costituzione del rapporto di lavoro, anche se non assunti tramite il collocamento obbligatorio,

sono computati nella suddetta quota di riserva nel caso in cui abbiano una riduzione della capacità lavorativa superiore al 60% o minorazioni ascritte dalla prima alla sesta categoria di cui alle tabelle annesse al testo unico delle norme in materia di pensioni di guerra, approvato con D.P.R. 23 dicembre 1978, n. 915, o con disabilità intellettiva e psichica, con riduzione della capacità lavorativa superiore al 45 per cento, certificata dalle autorità competenti. Si provvederà, conseguentemente, a valutare se esistono le condizioni per il computo di altri dipendenti tra quelli in forza presso l'Ente.

Allegati

Allegato A

RIGO	COMPONENTI SPESA DEL PERSONALE (*)	ANNO 2019 - PREVISIONE	ANNO 2020 - PREVISIONE	ANNO 2021 - PREVISIONE	NOTE
	valore obiettivo della spesa	10.028.715,68	10.028.715,68	10.028.715,68	valore spesa media triennio 2011-2013 (art. 3, comma 5bis D.L. 90/2014)
	valore obiettivo incidenza spesa del personale su spesa corrente	34,194%	34,194%	34,194%	valore calcolato sulla spesa corrente media del triennio
	<i>componenti spesa macrocategoria 01</i>				
1	competenze fisse	6.258.630,32	6.418.342,77	6.414.342,77	comprensiva personale comandato all'esterno, tempo determinato e nuove assunzioni: capitoli vari (capitoli stipendi). Al netto dell'art. 90. Contabilizzato aumento 2016-2018, che andrà in deduzione
2	oneri riflessi su competenze fisse	1.780.654,11	1.829.440,64	1.827.390,24	comprensiva personale comandato all'esterno: capitoli vari (capitoli stipendi)
3	spese per lavoro straordinario	79.000,00	64.000,00	64.000,00	1812/15
4	oneri per lavoro straordinario	20.318,00	16.448,00	16.448,00	1812/16
5	trattamento economico accessorio dipendenti e fondo p.o.	689.433,02	600.967,07	600.966,27	1812/6 - 1812/23
6	oneri connessi al trattamento economico accessorio dipendenti e fondo p.o.	175.605,09	154.448,53	154.448,53	1812/8 - 1812/25
7	trattamento econ.co accessorio finanziato con proventi di cui all'art. 208 cds	6.500,00	6.500,00	6.500,00	1812/10
8	oneri connessi al tratt.ec. accessorio finanziato con proventi art. 208 cds	1.690,00	1.690,00	1.690,00	1812/12
9	trattamento economico accessorio personale dirigente	332.882,80	249.941,40	249.941,40	1812/11
10	oneri connessi al trattamento economico accessorio personale dirigente	85.882,64	64.234,94	64.234,94	1812/12
11	retri.ni lorde, trattam.to ec. accessorio e oneri personale assunto ex art. 90/110 T.U. 267/00 (oneri esclusi)	46.800,00	46.800,00	46.800,00	1940/0
12	oneri retri.ni lorde, trattam.to ec. accessorio e oneri personale assunto ex art. 90/110 T.U. 267/00 (oneri inclusi)	13.384,80	13.384,80	13.384,80	1941/1
13	spese per personale in convenzione (artt. 13 e 14 ccnl. 22.1.2004)	-	-	-	
14	spese personale sostenute per conto terzi (oneri inclusi)	5.057,00	5.057,00	5.057,00	cap. 1812/14 + 1812/17
15	somme rimborsate ad altre amministrazioni per personale in comando nell'ente	-	-	-	

16	spese per equo indennizzo	-	-	-	
17	quota diritti di rogito spettanti al segretario comunale	-	-	-	
18	trattamenti di quiescenza	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1813/0
19	contributi a carico datore di lavoro per previdenza complementare (PERSEO)	7.625,43	7.800,00	7.800,00	1813/10
20	buoni mensa personale dipendente e dirigenti	140.000,00	140.000,00	140.000,00	1331/140
21	altre spese personale sostenute per conto terzi (oneri e IRAP inclusi)				
22	art. 208 codice della strada - previdenza e/o ass.za integrativa p.l.	68.000,00	68.000,00	68.000,00	3152/393
23	spese per personale per elezioni comunali (oneri inclusi)	-	-	-	
24	spese straordinari e altri oneri di personale rimborsati per attività elettorale (oneri e IRAP inclusi) prestata per altre amministrazioni, ove non inserita nella macrocategoria 01	34.500,00	26.220,00	26.220,00	1812/13 + 1812/19
24bis	Rimborsi per spese di personale (uscite non correlate)	-	-	-	
	TOTALE MACROAGGREGATO 01 - REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	9.746.963,21	9.714.275,15	9.708.223,95	
		-	-	-	
	<i>componenti spesa macrocategoria 02</i>				
25	IRAP personale dipendente	614.705,39	614.972,39	626.740,45	comprensiva della risultante della quota FPV-cap. 1871/445
26	IRAP collaboratori coordinati e continuativi	3.500,00	3.500,00	3.500,00	1871/449
27	IRAP servizi potenziamento art. 208 c.d.s.	552,50	552,50	552,50	1871/446
28	IRAP spese personale sostenute per elezioni				
	TOTALE MACROAGGREGATO 02 - IMPOSTE E TASSE A CARICO ENTE	618.757,89	619.024,89	630.792,95	
	<i>componenti spesa macrocategoria 03</i>				
29	emolumenti corrisposti a lavoratori socialmente utili	15.000,00	15.000,00	15.000,00	1950/0
30	lavoro accessorio	-	-	-	
31	somministrazione lavoro	-	-	-	
32	altre forme di lavoro flessibile (co.co.co., attività soc.utili)	-	-	-	
33	rimborso per missioni personale dipendente e dirigenti	5.000,00	5.000,00	5.000,00	cap. 1831/179
34	spese per la formazione del personale dipendente e dirigente	70.700,00	70.700,00	70.700,00	capitoli vari: vedi spesa personale righe 30-40
35	quota diritti spettanti all'avvocatura				
	TOTALE MACROAGGREGATO 03 - ACQUISTO BENI E SERVIZI	90.700,00	90.700,00	90.700,00	

	<i>altre componenti spesa personale da considerare ai sensi art. 1, c. 557 e ss. L. 296-2006</i>				
36	incentivi progettazione lavori, piani urbanistici e funzioni tecniche	15.000,00	15.000,00	15.000,00	
37	aumenti contrattuali	114.189,03	228.378,65	342.567,08	vedi nota al bil. 2018-2020 (cap. 1895/0)
38	spese personale utilizzato in strutture e organismi variamente denominati	-	-	-	
	TOTALE ALTRE SPESE NON CONTABILIZZATE NELLE VOCI PRECEDENTI	129.189,03	243.378,65	357.567,08	
	TOTALE COMPLESSIVO SPESA PERSONALE	10.585.610,13	10.667.378,69	10.787.283,98	
	TOTALE COMPLESSIVO SPESA CORRENTE	33.863.596,45	33.880.881,12	34.183.416,05	
	COMPONENTI ESCLUSE	31,26%	31,48%	31,56%	
39	(-) aumento contrattuale	- 603.697,18	- 719.689,58	- 836.377,33	vedi foglio aumento contrattuale
40	(-) spese straordinari e altri oneri di personale rimborsati per attività elettorale (oneri e IRAP inclusi)	- 34.500,00	- 26.220,00	- 26.220,00	
41	(-) spese personale il cui costo è a carico di finanziamenti comunitari o privati (oneri e IRAP incluse)	-	-	-	
42	(-) spese per personale occorrenti alle operazioni censuarie (nei limiti delle risorse trasferite dall'ISTAT) (oneri e IRAP incluse)	-	-	-	
43	(-) spese per personale trasferito dalle Regioni o dallo Stato per l'esercizio di funzioni delegate (oneri e IRAP incluse)	-	-	-	
44	(-) quota incentivazione I.C.I. (oneri e IRAP incluse)	- 18.500,00	- 18.500,00	- 18.500,00	al lordo oneri e IRAP.
45	(-) quota diritti avvocatura civica (oneri e IRAP incluse)	- 15.700,00	- 15.700,00	- 15.700,00	al lordo oneri e IRAP. Inclusa nel 2812/6
46	(-) quota incentivi progettazione lavori e piani urbanistici (oneri e IRAP inclusi)	- 15.000,00	- 15.000,00	- 15.000,00	
47	(-) diritti di rogito spettanti al segretario comunale	-	-	-	
48	(-) spese per la formazione del personale	- 70.700,00	- 70.700,00	- 70.700,00	
49	(-) rimborso spese per missioni del personale	- 5.000,00	- 5.000,00	- 5.000,00	
50	(-) trattamenti di quiescenza	- 1.000,00	- 1.000,00	- 1.000,00	
51	(-) oneri datore di lavoro per adesione Fondo Perseo da parte dipendenti	- 7.625,43	- 7.800,00	- 7.800,00	oneri obbligatori da neutralizzare ai fini del calcolo della spesa serie evoluzione storica
52	(-) quota spesa voce rigo 38 già contabilizzata in spese di pers.le del comune	-	-	-	
53	(-) rimborso spese da altre amministrazioni per personale in convenzione	- 107.100,00	- 107.100,00	- 107.100,00	posizione personale in comando
	TOTALE COMPONENTI DI SPESA ESCLUSE	- 878.822,61	- 986.709,58	- 1.103.397,33	

	TOTALE SPESA AL NETTO DELLE COMPONENTI ESCLUSE (ART. 1, C. 557) (*)				
	TOTALE COMPLESSIVO DELLA SPESA DEL PERSONALE	9.706.787,52	9.680.669,11	9.683.886,65	
	DIFFERENZA SU OBIETTIVO DA RAGGIUNGERE	321.928,16	348.046,57	344.829,03	
	RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO DI CONTENIMENTO ART. 1, C.557 L. 296/2006	SI	SI	SI	

(*) ai sensi dell'art. 1, comma 557 e 557bis della L. nr. 296/2006, come modificato dall'art. 14, comma 7 d.l. 31.5.2010 convertito con modificazioni nella legge 30.7.2010, n. 122

(**) al lordo degli oneri a carico del datore di lavoro e dell'IRAP

Costo del fabbisogno triennale del personale 2019-2021

Profilo	Cat.	Dotazione attuale		Dotazione proposta finale		Posti coperti al 01/09/2018	
		Posto	Costo	Posto	Costo	Posto	Costo
Dirigente	DX	5	€ 217.619,80	5	€ 217.619,80	4	€ 174.095,84
Funzionario	D3	8	€ 220.582,79	6	€ 165.437,09	6	€ 165.437,09
funzionario - commissario capo di p.l.	D3	1	€ 28.683,69	1	€ 28.683,69	1	€ 28.683,69
Istruttore direttivo	D	35	€ 839.303,24	36	€ 863.283,33	30	€ 719.402,78
istruttore direttivo - commissario aggiunto di p.l.	D	6	€ 150.545,60	6	€ 150.545,60	5	€ 125.454,66
Ass.sociale	D	9	€ 215.820,83	9	€ 215.820,83	9	€ 215.820,83
Istruttore amministrativo	C	57	€ 1.256.246,32	58	€ 1.278.285,73	54	€ 1.190.128,10
Istruttore tecnico	C	19	€ 418.748,77	19	€ 418.748,77	18	€ 396.709,37
agente di polizia locale	C	40	€ 881.576,37	38	€ 879.709,47	32	€ 740.807,97
Educatore	C	19	€ 457.600,92	17	€ 409.432,41	16	€ 385.348,15
Aiuto bibl.	C	6	€ 132.236,46	4	€ 88.157,64	4	€ 88.157,64
Autista	B3	0	€ -	0	€ -	0	€ -
Applicato	B3	31	€ 640.230,32	30	€ 619.577,73	30	€ 619.577,73
autista-messo	B3	2	€ 41.305,18	2	€ 41.305,18	2	€ 41.305,18
Autista mag.	B3	1	€ 20.652,59	1	€ 20.652,59	1	€ 20.652,59
Capo operaio	B3	2	€ 41.305,18	2	€ 41.305,18	2	€ 41.305,18
ausiliario del traffico	B3	1	€ 20.652,59	1	€ 20.652,59	0	€ -
Esecutore	B	9	€ 176.413,22	9	€ 176.413,22	9	€ 176.413,2
Operaio sp.	B	10	€ 196.014,69	9	€ 176.413,22	7	€ 137.210,28
esecutore messo autista	B	1	€ 19.601,47	1	€ 19.601,47	1	€ 19.601,47
Operatore	A	6	€ 111.283,67	4	€ 74.189,11	4	€ 74.189,11
		268	€ 6.086.423,69	258	€ 5.905.834,65	235	€ 5.360.300,87

Costo copertura nuova dotazione	€ 545.533,78
Differenziale costo tra vecchia e nuova dotazione	-€ 180.589,05

Servizi di staff

Servizi	Addetti	% servizi interni	addetti effettivi	posti previsti	posti fabbisogno
segreteria particolare Sindaco	2	100%	2		
avvocatura	1	100%	1		
staff promozione	3	10%	0,3		
staff segreteria generale	5	100%	5		
supporto all'organizzazione - posta interna/centralino	3	25%	0,75		
supporto all'organizzazione - protocollo/archivio	3	10%	0,3		
supporto all'organizzazione - archivio sic	1	45%	0,45		
sit	4	90%	3,6		
supporto all'organizzazione - messaggeria	1	50%	0,5		
supporto all'organizzazione - messi	3	30%	0,9		
ragioneria	5	90%	4,5		
bilancio e partecipate	2	80%	1,6		
economato	5	80%	4		
manutenzione	10	20%	2		
appalti	3	20%	0,6		
segreterie di settore	5	75%	3,75		
organizzazione RU	8	85%	6,8		
totale addetti al 01/09/2018	64		38,05		
totale dipendenti in servizio al 01/09/2018			235		
posti previsti in dotazione organica attuale			268		
posti previsti in dotazione organica nuovo fabbisogno			258		
<i>% su posti coperti</i>			<i>15,92%</i>		
<i>% su dotazione organica attuale</i>			<i>13,99%</i>		
<i>% su dotazione organica nuovo fabbisogno</i>			<i>14,20%</i>		
dirigenti				6	5
% riduzione dirigenti					16,7%

**Incidenza dell'ampliamento stabile della dotazione organica sui costi della
contrattazione collettiva decentrata integrativa**

PERIODO DI RIFERIMENTO DEL PERSONALE IN SERVIZIO	VALORI	NOTE
Personale in servizio al 01/09/2018	235	
Numero in aumento nel triennio 2019/2021	2	
Numero posti in esaurimento nel triennio 2019/2021	-12	
Posti previsti nel fabbisogno 2019/2021	258	
Posti da coprire nel triennio	23	

Prospetto sintetico del piano triennale dei fabbisogni di personale 2019-2021

ENTE

Profilo	dir.	D3	D1	C	B3	B1	A	Totale	Posti in esaurimento	Previsti-esauriti	Coperti al 01/09/2018	Differenza totale-coperti	Differenza (tot-esauriti)-coperti
Dirigente	5							5	0	5	4	1	1
Funzionario		6						6	0	6	6	0	0
funzionario - commissario capo di p.l.		1						1	0	1	1	0	0
Istruttore direttivo			36					36	0	36	30	6	6
istruttore direttivo - commissario aggiunto di p.l.			6					6	0	6	5	1	1
Ass.sociale			9					9	0	9	9	0	0
Istruttore amministrativo				58				58	0	58	54	4	4
Istruttore tecnico				19				19	0	19	18	1	1
agente di polizia locale				38				38	0	38	32	6	6
Educatore				17				17	0	17	16	1	1
Aiuto bibl.				4				4	0	4	4	0	0
Autista					0			0	0	0	0	0	0
Applicato					30			30	0	30	30	0	0
autista-messo					2			2	0	2	2	0	0
Autista mag.					1			1	0	1	1	0	0
Capo operaio					2			2	0	2	2	0	0
ausiliario del traffico					1			1	0	1	0	1	1
Esecutore						9		9	0	9	9	0	0
Operaio sp.						9		9	0	9	7	2	2
esecutore messo autista						1		1	0	1	1	0	0
Operatore							4	4	0	4	4	0	0
	5	7	51	136	36	19	4	258	0	258	235	23	23

Piani annuali delle assunzioni 2019 - 2021

(sono escluse le assunzioni per il turnover del personale)

Tutte le assunzioni mediante procedura concorsuale devono essere precedute da un apposito bando di mobilità o da modalità diversamente previste dalla normativa vigente al momento dell'assunzione. In caso di presenza di graduatorie esistenti, queste devono essere utilizzate prima dell'indizione di un nuovo concorso

Il ricorso ad nuovi concorsi, utilizzo di graduatorie esistenti o mobilità da enti non sottoposti a vincoli assunzionali sono autorizzate nel limite delle facoltà assunzionali disponibili all'atto dell'indizione della procedura di copertura del posto

Le assunzioni previste nel fabbisogno 2018-2020 per l'anno 2018 e non ancora conclusesi, integrano il presente documento e sono riportati nella presente tabella solo se non concluse alla data di approvazione del presente documento

Anno 2019

Profilo	Cat.	Settore	priorità	procedura di reclutamento	data entro cui fare l'assunzione
n. 1 Istruttore amm.vo	C	Finanziario	1	mobilità - concorso	giu-19
n. 1 Istruttore amm.vo	C	Opere per l'Ambiente e il Territorio	1	mobilità - concorso	giu-19
n. 2 Agenti di PL	C	Polizia Locale	1	mobilità - concorso	giu-19
n. 1 Agente di PL	C	Polizia Locale	2	mobilità - concorso	dic-19
n. 1 Operaio specializzato	B	Opere per l'Ambiente e il Territorio	2	mobilità - concorso	dic-19
n. 1 Istruttore amm.vo	C	Servizi alla persona e sviluppo organizzativo	2	mobilità - concorso	dic-19
n. 1 Istruttore direttivo	D	Servizi alla persona e sviluppo organizzativo	2	mobilità - concorso	dic-19
n. 1 Dirigente	DX	Polizia Locale	2	mobilità - concorso	dic-19

Anno 2020

Profilo	Cat.	Settore	priorità	procedura di reclutamento	data entro cui fare l'assunzione

Anno 2021

Profilo	Cat.	Settore	priorità	procedura di reclutamento	data entro cui fare l'assunzione

Legenda

1° semestre 2019	1
2° semestre 2019	2
1° semestre 2020	3
2° semestre 2020	4
1° semestre 2021	5
2° semestre 2021	6

Dotazione organica

Profilo	Qualifica	Dotazione attuale	Dotazione proposta finale
		al netto dei posti in esaurimento	
Dirigente	DX	5	5
Funzionario	D3	8	6
Funzionario - commissario capo di p.l.	D3	1	1
Istruttore direttivo	D	35	36
Istruttore direttivo - commissario aggiunto di p.l.	D	6	6
Assistente sociale	D	9	9
Istruttore amministrativo	C	57	58
Istruttore tecnico	C	19	19
Agente di polizia locale	C	40	38
Educatore	C	19	17
Aiuto bibl.	C	6	4
Autista	B3	0	0
Applicato	B3	31	30
Autista-messo	B3	2	2
Autista mag.	B3	1	1
Capo operaio	B3	2	2
Ausiliario del traffico	B3	1	1
Esecutore	B*	9	9
Operaio sp.	B	10	9
Esecutore messo autista	B	1	1
Operatore	A	6	4
Totale		268	258

(*) di cui 2 a part time a 20 ore/settimanali

Riduzione dotazione organica

3,73%

Piani annuali del turn over 2019 - 2021

(è indicata la turnazione del personale cessato o che si prevede cesserà nel triennio alla luce dei dati conoscibili ad oggi)

Tutte le assunzioni mediante procedura concorsuale devono essere precedute da un apposito bando di mobilità o da modalità diversamente previste dalla normativa vigente al momento dell'assunzione. In caso di presenza di graduatorie esistenti, queste devono essere utilizzate prima dell'indizione di un nuovo concorso

Il ricorso ad nuovi concorsi, utilizzo di graduatorie esistenti o mobilità da enti non sottoposti a vincoli assunzionali sono autorizzate nel limite delle facoltà assunzionali disponibili all'atto dell'indizione della procedura di copertura del posto

Le assunzioni previste nel fabbisogno 2018-2020 per l'anno 2018 e non ancora formalizzate con un'assunzione, si ritengono riportate integralmente nel presente documento

Anno 2019

Profilo	Cat.	Settore	Priorità	Procedura di reclutamento	Note
n. 1 Ausiliario del traffico	B3	Polizia Locale	1	mobilità - concorso	già pianificato ed attivato nel 2018
n. 1 Agente di Polizia Locale	C	Polizia Locale	1	mobilità - concorso	già pianificato ed attivato nel 2018
n. 1 Ufficiale di Polizia Locale	D	Polizia Locale	1	mobilità - concorso	già pianificato ed attivato nel 2018
n. 2 Istruttori direttivi	D	Finanziario	1	mobilità - concorso	già pianificato ed attivato nel 2018
n. 2 Istruttori direttivi	D	Opere per l'Ambiente e il Territorio	1	mobilità - concorso	già pianificato nel 2018
n. 1 istruttore tecnico	C	Opere per l'Ambiente e il Territorio	1	mobilità - concorso	già pianificato ed attivato nel 2018
n. 1 Educatore	C	Servizi alla persona e sviluppo organizzativo	1	mobilità	già pianificato ed attivato nel 2018
n. 2 Aiuto bibliotecario	C	Servizi alla persona e sviluppo organizzativo	1	mobilità - concorso	già pianificato ed attivato nel 2018
n. 1 Istruttore amm.vo	C	Finanziario	1	mobilità - concorso	già pianificato ed attivato nel 2018
n. 2 Istruttori amm.vo	C	Finanziario	1	mobilità - concorso	
n. 1 autista magazzino	B3	Finanziario	1	mobilità - concorso	
n. 1 operaio specializzato	B	Opere per l'Ambiente e il Territorio	1	mobilità - collocamento	

Anno 2020

Profilo	Cat.	Settore	priorità	procedura di reclutamento	Note
n. 1 Dirigente	DX	Opere per l'Ambiente e il Territorio	4	mobilità - concorso	
n. 2 Istruttori direttivo	D	Opere per l'Ambiente e il Territorio	4	mobilità - concorso	

n. 1 Istruttore amm.vo	C	Servizi per il territorio e la città	3	mobilità - concorso	
n. 2 Agenti di Polizia Locale	C	Polizia Locale	3	mobilità - concorso	
n. 1 Educatore	C	Servizi alla persona e sviluppo organizzativo	3	mobilità	
n. 1 Applicato	B3	Servizi per il territorio e la città	4	mobilità - concorso	

Anno 2021

Profilo	Cat.	Settore	priorità	procedura di reclutamento	Note
n. 2 Educatori	C	Servizi alla persona e sviluppo organizzativo	6	mobilità	
n. 1 Applicato	B3	Servizi per il territorio e la città	5	mobilità - concorso	
n. 1 Esecutore	B	Opere per l'Ambiente e il Territorio	6	mobilità - collocamento	
n. 1 Istruttore amm.vo	C	Servizi alla persona e sviluppo organizzativo	5	mobilità - concorso	
n. 2 Istruttori amm.vo	C	Finanziario	6	mobilità - concorso	

* laddove è indicato genericamente concorso va precisato che prima dell'espletamento di un nuovo concorso dovranno essere scorse le graduatorie esistenti nell'Ente o in altre Amministrazioni, secondo quanto stabilito dalla normativa vigente al momento dell'approvazione del presente documento di programmazione.

Legenda

1° semestre 2019	1
2° semestre 2019	2
1° semestre 2020	3
2° semestre 2020	4
1° semestre 2021	5
2° semestre 2021	6