

9 IL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2023 - 2025

PREMESSA	201
LINEE DI INDIRIZZO PER LA PREDISPOSIZIONE DEI PIANI DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	207
Individuazione delle aree di contaminazione del pTFP con altri strumenti di gestione e sviluppo delle risorse umane e di programmazione e performance	208
ORGANIZZAZIONE	211
ANALISI	224
1. <i>L'aspetto qualitativo</i>	224
2. <i>L'aspetto quantitativo</i>	225
3. <i>La riforma delle procedure di reclutamento del personale delle pubbliche amministrazioni</i>	229
4. <i>L'aspetto economico/finanziario</i>	230
5. <i>L'aspetto organizzativo</i>	232
PARTE PRIMA LA SPESA DEL PERSONALE: CONSIDERAZIONI GENERALI E CONTENUTO DEGLI AGGREGATI DI SPESA	233
PARTE SECONDA IL NUOVO PIANO DEI FABBISOGNI	237
<i>Determinazione del Piano del Fabbisogno e nuova Dotazione Organica</i>	237
<i>Risorse per la contrattazione collettiva</i>	240
PARTE TERZA LA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI CONTENUTI NEL FABBISOGNO TRIENNALE	244
<i>Le misure da attivare per il raggiungimento dell'obiettivo</i>	244
<i>I piani annuali delle assunzioni</i>	245
<i>Preliminari direttive generali alla direzione tecnica dell'ente</i>	245
<i>Directive per il direttore delle risorse umane</i>	246
1. <i>copertura dei posti a tempo indeterminato</i>	247
2. <i>comando di personale proveniente da altre Pubbliche Amministrazioni</i>	248
3. <i>contratti con rapporto di lavoro flessibile</i>	248
4. <i>Riserva al personale interno di una quota dei posti messi a concorso</i>	249
5. <i>Progressioni fra aree funzionali</i>	249
6. <i>Sostituzione dei posti vacanti di cat. B3 con posti di cat. C</i>	250
PARTE QUARTA INDICAZIONI SULLE POLITICHE GENERALI DI GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	251
<i>Valutazioni generali</i>	251
<i>Analisi sul dimensionamento delle strutture di supporto all'organizzazione e sulle dotazioni organiche di posti relativi alla dirigenza non generale</i>	251
<i>Definizione dei profili professionali specifici</i>	252
<i>Riqualificazione del personale e percorsi di carriera</i>	252
<i>Sostituzione del personale cessato, eccedenze di personale</i>	253
<i>Inserimento personale con disabilità ai sensi della legge n. 68/99</i>	254
<i>Altre assunzioni obbligatorie e riserve di legge</i>	254
<i>Modalità svolgimento concorsi e selezioni</i>	254
<i>Destinatari</i>	255
<i>Riferimenti normativi</i>	255
<i>Modalità assunzioni - riferimenti</i>	255
<i>Note</i>	255
<i>Situazione del Comune di Paderno Dugnano</i>	255
Allegati	260
<i>Allegato A</i>	260
<i>Allegato B</i>	263
<i>Allegato C</i>	264
<i>Allegato D</i>	265
<i>Allegato E</i>	266
<i>Allegato F</i>	267
<i>Allegato G</i>	268
<i>Allegato H</i>	269

PREMESSA

Il piano triennale dei fabbisogni di personale (di seguito denominato anche PTFP) è finalizzato ad indicare le linee di azione che il Comune di Paderno Dugnano intende seguire in merito al reclutamento di unità personale, nel rispetto dei principi della ottimizzazione delle risorse finanziarie a disposizione e della efficiente organizzazione degli uffici, tenendo conto del riassetto organizzativo conseguente al ridimensionamento degli organici operato in applicazione della disciplina in materia di *spending review*.

La programmazione triennale dei fabbisogni delle risorse umane, quindi, 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.

Alla luce di quanto previsto dall'art. 33 del D.L. n. 34/2019, il legislatore sembra voler abbandonare il meccanismo per cui le capacità assunzionali sono determinate come una quota dei risparmi derivanti dalle cessazioni di personale, per cui, fatto salvo il ricorso alle mobilità volontarie in entrata, il numero dei dipendenti non poteva aumentare.

Con le nuove regole, se confermate dai decreti attuativi previsti dal comma 2 del citato articolo 33, la “spesa complessiva per tutto il personale dipendente, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, non” deve essere “superiore al valore soglia definito come percentuale, anche differenziata per fascia demografica, delle entrate relative ai primi tre titoli delle entrate del rendiconto dell'anno precedente a quello in cui viene prevista l'assunzione”. Tali somme devono essere “considerate al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione”. Con questo meccanismo il numero delle assunzioni a tempo indeterminato e della relativa spesa può determinare un aumento del personale in servizio negli enti che hanno una quantità ridotta di dipendenti o che hanno un rapporto assai basso tra spesa del personale ed entrate correnti. La normativa citata demandava ad appositi decreti del Ministro della Pubblica Amministrazione la fissazione di: a) le fasce demografiche; b) i valori soglia prossimi al valore medio per fascia demografica; c) le percentuali massime annuali di incremento del personale in servizio per i comuni che si collocano al di sotto del predetto valore soglia”.

Anticipando quanto sarà meglio specificato nella Parte prima del presente documento (denominata “LA SPESA DEL PERSONALE: CONSIDERAZIONI GENERALI E CONTENUTO DEGLI AGGREGATI DI SPESA”), il Decreto attuativo della Presidenza del Consiglio dei ministri Dip. Funz. Pubbl., adottato il 17 marzo 2020, ha individuato i valori soglia, differenziati per fascia demografica, del rapporto tra spesa complessiva per tutto il personale, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, e la media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione, ed ha individuato le percentuali massime annuali di incremento della spesa di personale a tempo indeterminato per i comuni che si collocano al di sotto dei predetti valori soglia. Tale il valore soglia applicabile alla nostra classe demografica è pari al 27% e che il valore del rapporto tra spesa del personale 2021 e media delle entrate (triennio 2019- 2021) al netto del FCDE 2020 posiziona il nostro Ente su un valore del 25,41%, come risulta dalla certificazione acclarata al protocollo dell'Ente n. 28782 del 05/05/2022.

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. 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. Gli organi di vertice delle amministrazioni locali 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.
art. 6 D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165	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. Il piano triennale indica le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.
art. 30, comma da 1 a 2-bis, D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165	Reca disposizioni in merito: alla copertura dei posti vacanti in organico tramite mobilità, 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; al trasferimento delle dipendenti vittime di violenza di genere; all'utilizzo del Portale unico del reclutamento; al comando di personale.
art. 33, commi 1 e 2, D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165	Le pubbliche amministrazioni che hanno situazioni di soprannumero o rilevino comunque eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali o alla situazione finanziaria sono tenute ad osservare le procedure previste dal presente articolo dandone immediata comunicazione al Dipartimento della funzione pubblica.
artt. da 34 a 36 D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165	Recano disposizioni in merito a: gestione del personale in disponibilità; disposizioni in materia di mobilità del personale; anagrafe dei dipendenti della pubblica amministrazione; reclutamento del personale; portale unico del reclutamento; procedimento per l'assunzione del personale non dirigenziale; personale a tempo determinato o assunto con forme di lavoro flessibile.
art. 52, comma 1-bis, D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 3, comma 1, del D.L.	Disciplina le progressioni all'interno della stessa area avvengono, con modalità stabilite dalla contrattazione collettiva e fra le aree e, negli enti locali, anche fra qualifiche diverse, fatta salva una riserva di almeno il 50 per cento delle

80/2021 e relativa Legge di conversione n. 113/2021	posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno.
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)
art. 1 – comma 557-quater – della legge n. 296/2006 evidenzia che ai fini dell'applicazione del comma 557	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
art. 22, comma 1, del D.Lgs. n. 75/2017	le linee guida ministeriali sono state pubblicate sulla Gazzetta ufficiale - Serie Generale - n. 173 del 27 luglio 2018
art. 14-bis del D.L. 4/2019	Disciplina delle capacità assunzionali delle regioni, degli enti e delle aziende del Servizio sanitario nazionale, nonché degli enti locali
art. 33 del D.L. 30/04/2019, n. 34	Riforma delle procedure di reclutamento del personale delle pubbliche amministrazioni Revisione del quadro normativo sulla mobilità orizzontale
art. 33 del D.L. 30/04/2019, n. 34	Possibilità di procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato in coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione, sino ad una spesa complessiva per tutto il personale dipendente, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, non superiore al valore soglia definito come percentuale, differenziata per fascia demografica, della media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione.
Decreto attuativo della Presidenza del Consiglio dei ministri Dip. Funz. Pubbl. 17 marzo 2020	individua i valori soglia, differenziati per fascia demografica, del rapporto tra spesa complessiva per tutto il personale, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, e la media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione, e le percentuali massime annuali di incremento della spesa di personale a tempo indeterminato per i comuni che si collocano al di sotto dei predetti valori sogli
Circolare del Ministro per la Pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministro dell'Economia delle Finanze e	circolare in materia di assunzioni di personale da parte dei comuni

il Ministro dell'Interno del 13 maggio 2020 (GU Serie Generale n.226 del 11-09-2020)	
art. 10 – comma 9 -del D.L. n. 44/2021	Dal 3 maggio 2021 è consentito lo svolgimento delle procedure selettive in presenza dei concorsi banditi dalle pubbliche amministrazioni e delle selezioni pubbliche nel rispetto di linee guida validate dal Comitato tecnico-scientifico
D.L. n. 80/2021	Modalità speciali per il conferimento di incarichi professionali per l'attuazione del PNRR da parte delle amministrazioni pubbliche
Art. 3 del DL n. 36/2022	Riforma delle procedure di reclutamento del personale delle PA

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 2023-2025 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.

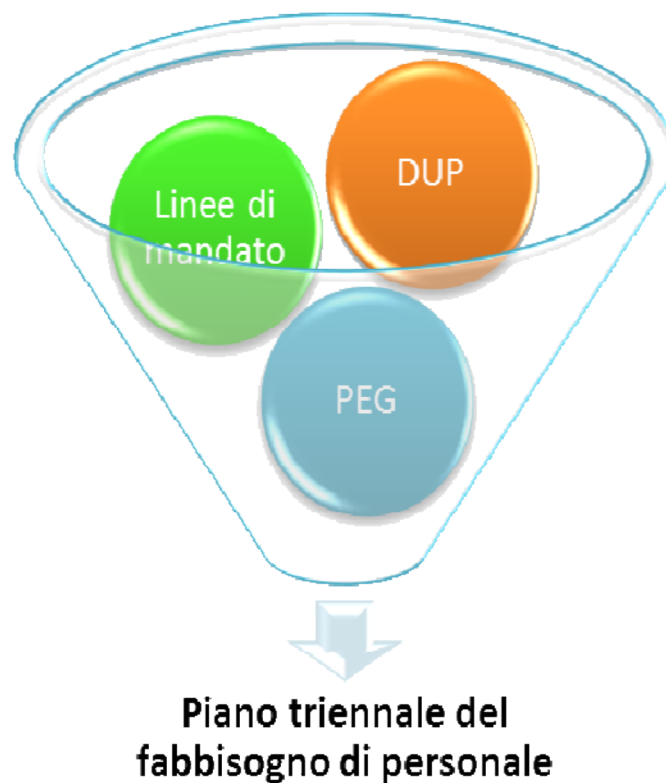
La centralità del PTFP, quale strumento strategico per individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali ed agli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, è evidente. Il PTFP diventa lo strumento programmatico, modulabile 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 triennio di riferimento, 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, nonché sua comunicazione al Dipartimento della funzione pubblica	artt. 6 e 6-ter del D.Lgs. 165/2001
2	Rispetto, l'obbligo di riduzione della spesa del personale - media triennio 2011/2013	art. 1, commi 557 e 557 quater, L. 296/2006, come riscritto dall'14, comma 7, DL 78/2010
3	Approvazione del Piano della Performance per il triennio di riferimento	art. 10, comma 5, D.lgs. 150/2009
4	Rilevazione delle possibili eccedenze di personale per ogni anno, dando atto che nell'ente non sono presenti né dipendenti né dirigenti in soprannumero	art. 33 del D.Lgs. 165/2001
5	Approvazione del piano triennale delle azioni positive	art. 48, comma 1, del D.Lgs. 198/2006
6	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.
7	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
8	Rispetto del termine del invio 31 marzo della certificazione attestante i risultati conseguiti ai fini del saldo tra entrate e spese finali	art. 1, comma 470. Della L. n. 232/2016
9	Rispetto del pareggio di bilancio per l'anno in corso (come da indicazione fornita dalle sezioni di controllo della Corte dei Conti)	L. n. 208/2015
10	Rispetto del limite di spesa complessiva per tutto il personale dipendente, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, non superiore al valore soglia definito come percentuale della media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione	art. 33 del D.L. n. 34/2019
11	Assenza dello stato di deficitarietà strutturale e di dissesto – Per gli Enti strutturalmente deficitari o in dissesto le assunzioni di personale sono sottoposte al controllo della Commissione per la	art. 243, comma 1, D.Lgs. n. 267/2000

	stabilità finanziaria degli enti locali (COSFEL), presso il Ministero dell'Interno	
12	Per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, le pubbliche amministrazioni, con più di cinquanta dipendenti, entro il 31 dicembre 2021 adottano il Piano integrato di attività e organizzazione	art. 6 del D.L. n. 80/2021
13	Approvazione del PIAO per il triennio di riferimento .	art. 6, comma 7, del D.L. 80/2021

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



ORGANIZZAZIONE

La definizione del fabbisogno di personale non può prescindere dall'organizzazione che il Comune di Paderno Dugnano si è data. Per questo motivo si riporta di seguito l'attuale organigramma di primo livello attualmente esistente, ricordando che è demandata a ciascuna direzione la definizione degli organigrammi di secondo e terzo livello. In ordine al funzionigramma approvato con Deliberazione n. 77/2022, va rilevato che le attività di aggiornamento, gestione e sviluppo del sistema informativo territoriale sono da ascrivere tra le competenze del settore Pianificazione del Territorio.



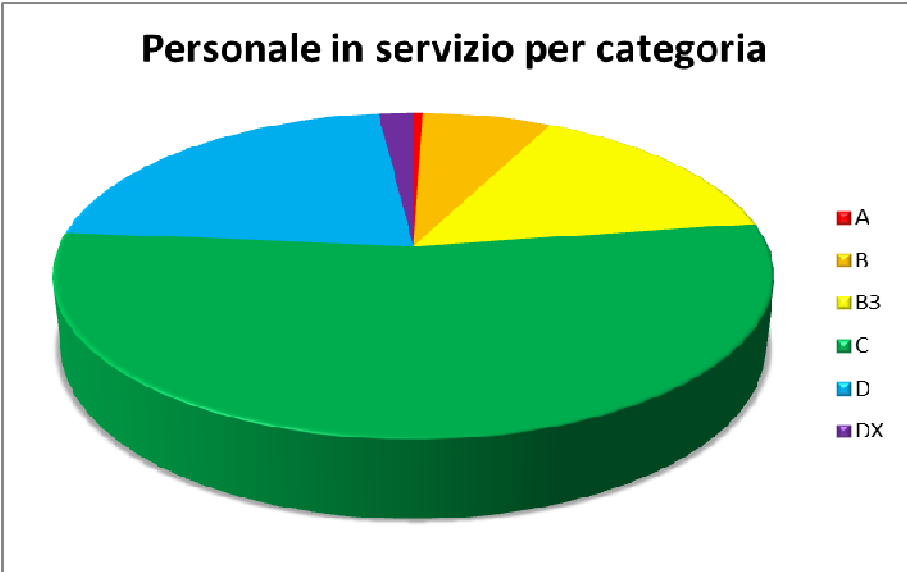
Il modello organizzativo adottato dal Comune di Paderno Dugnano è di tipo gerarchico-funzionale; l'Ente è suddiviso in 6 direzioni (Settori) attribuite alla responsabilità del Segretario Generale e dei dirigenti, la finalità di tale strutturazione è quella di assicurare decisioni tempestive ed efficaci.

I servizi sono distinti in servizi di Linea e di Staff: i primi svolgono funzioni orientate all'erogazione dei servizi finali, i secondi operano per garantire le condizioni migliori per lo svolgimento delle funzioni di linea.

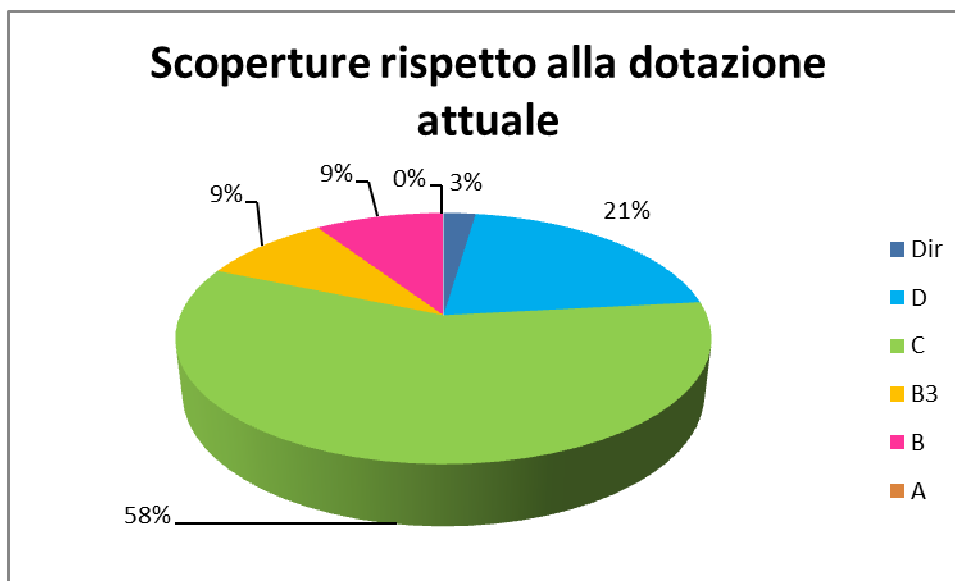
Per conoscere la nostra organizzazione è utile evidenziare la ripartizione numerica dei singoli profili professionali.



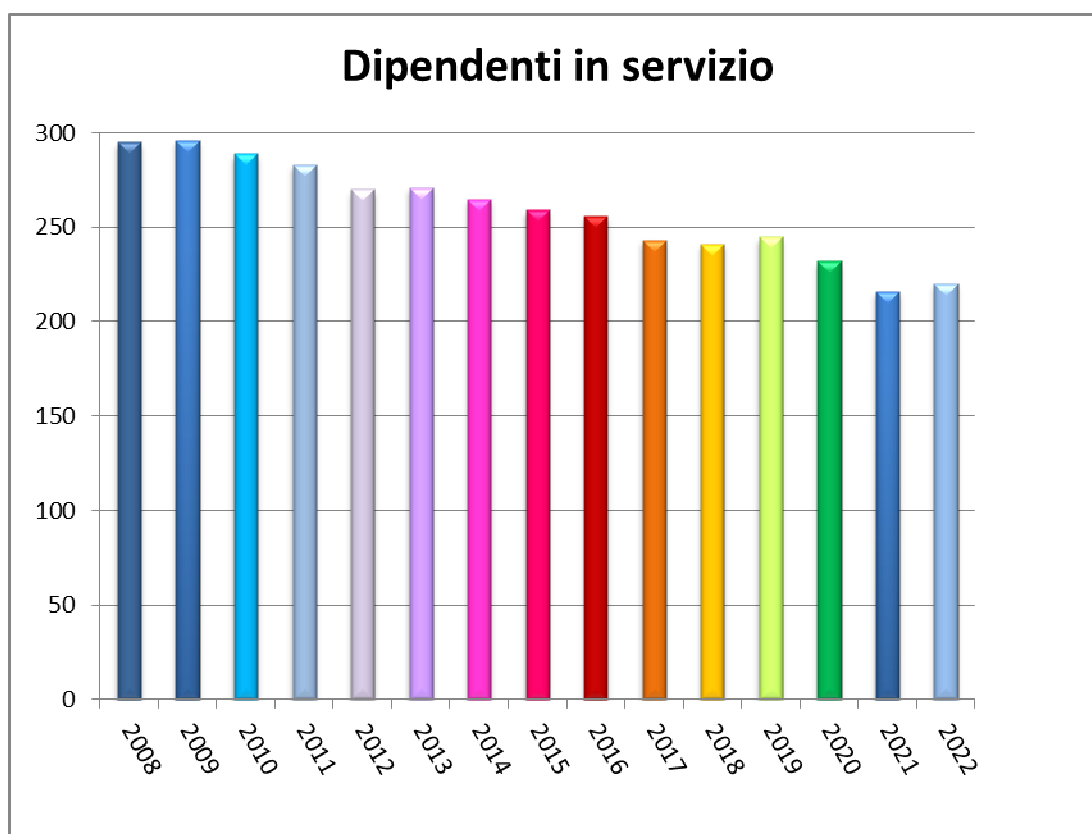
Nella tabella che segue si riporta il personale in servizio per ciascuna categoria professionale.



È opportuno, infine, riportare il grado di scopertura per ciascuna categoria professionale, calcolato rapportando i posti scoperti con quelli previsti nella nuova dotazione organica.

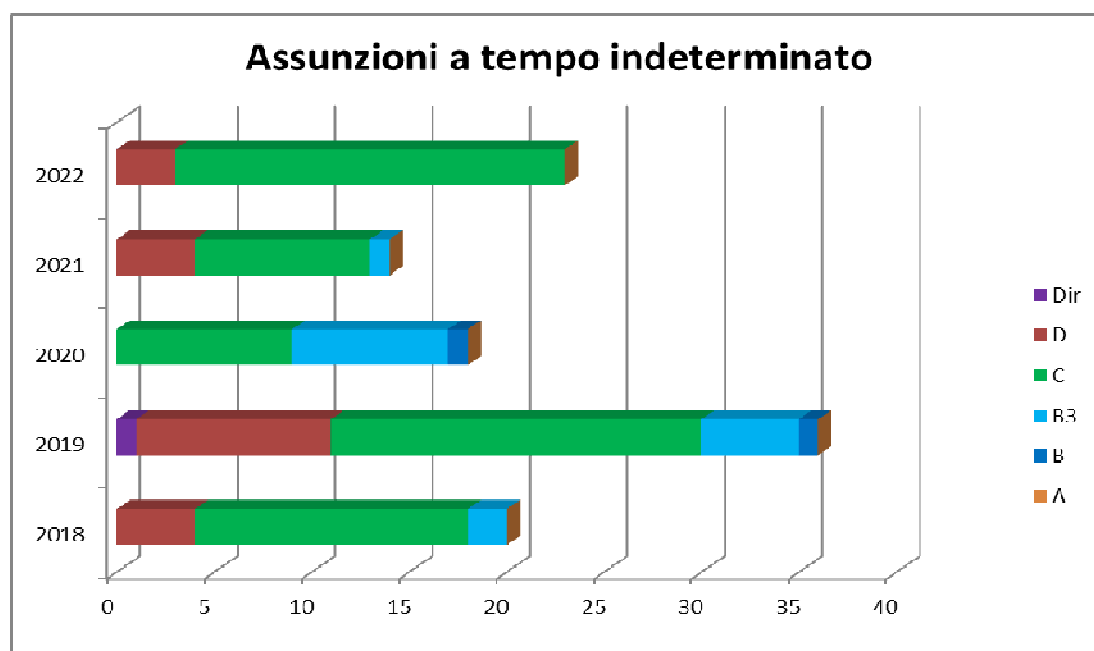


Nei diagrammi che seguono si vuole rappresentare come si è evoluta la situazione del personale in servizio nell'arco di tempo compreso tra il 31 dicembre 2008¹¹ ed il 1° settembre 2021. Ciò al fine di avere una rappresentazione di come le esigenze connesse alla politica di *spending review* abbiano influito sul ricambio del personale cessato dal servizio.

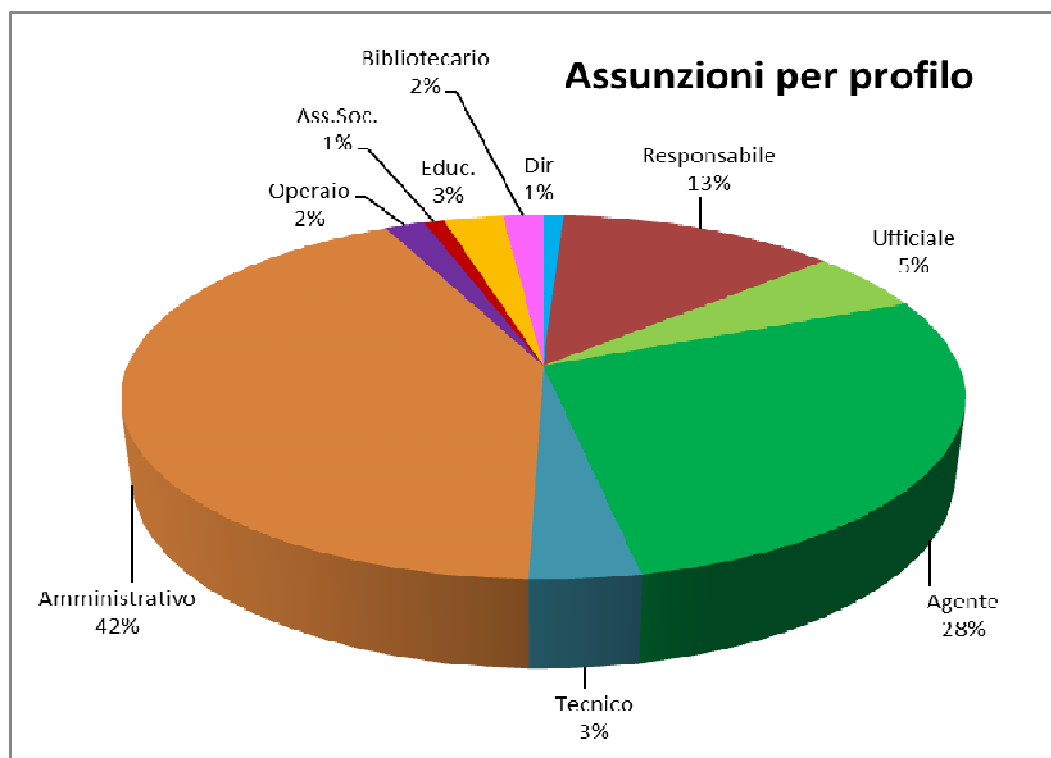


¹¹ I dati dall'anno 2008 al 2019 sono quelli estratti dal conto annuale per le spese del personale, certificato dall'organo di revisione contabile e approvato dalla ragioneria Generale dello Stato, suddivisi nelle categorie come previsto dal conto stesso.

ASSUNZIONI – Le assunzioni di personale a tempo indeterminato in servizio nel Comune di Paderno Dugnano dal 1° gennaio 2018 al 30 settembre 2022 risultano essere 111. Relativamente alla categoria, i dipendenti a tempo indeterminato assunti nell'ultimo triennio sono in maggior parte di categoria C, circa il 46% del totale delle assunzioni effettuate.



Per quanto riguarda il profilo professionale degli assunti nel periodo preso in considerazione, si deve evidenziare che il 33% delle assunzioni ha riguardato il Corpo di Polizia Locale (5% Ufficiali e ben il 28% per gli Agenti di PL).



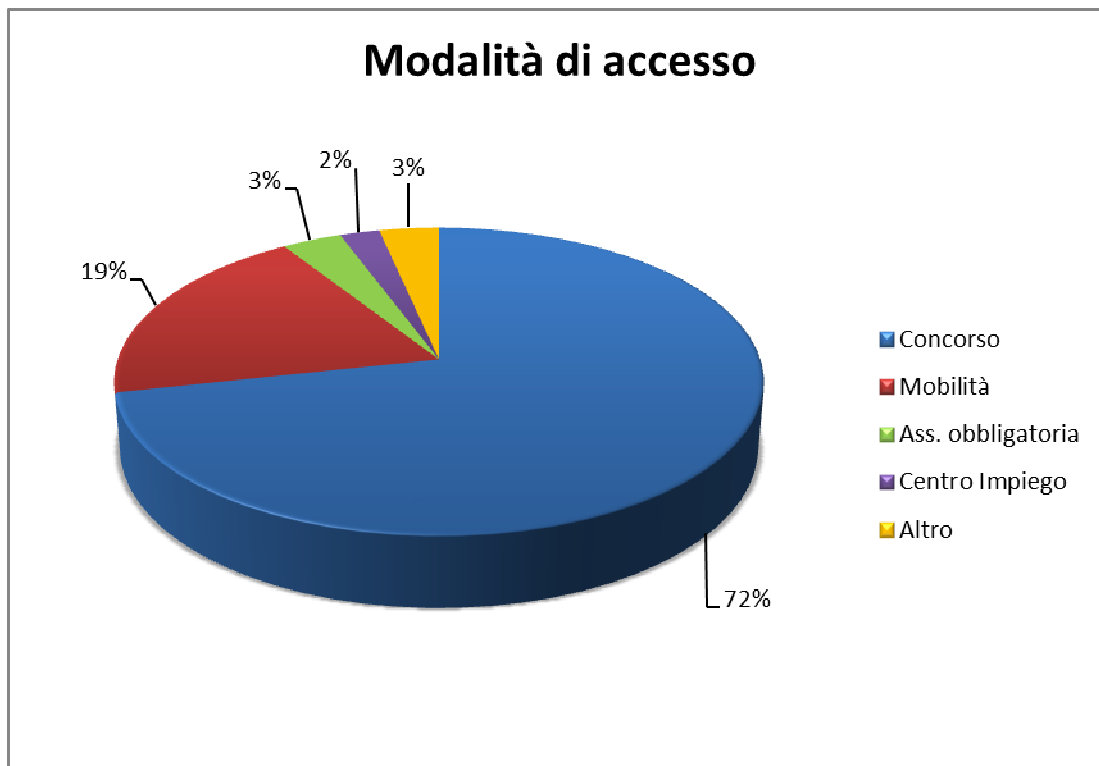
Per quanto riguarda il personale assunto deve essere fatta una specifica sulla destinazione della stessa. Ben il 33% è stata destinato al corpo di polizia locale dell'Ente e il 16% ai servizi demografici.



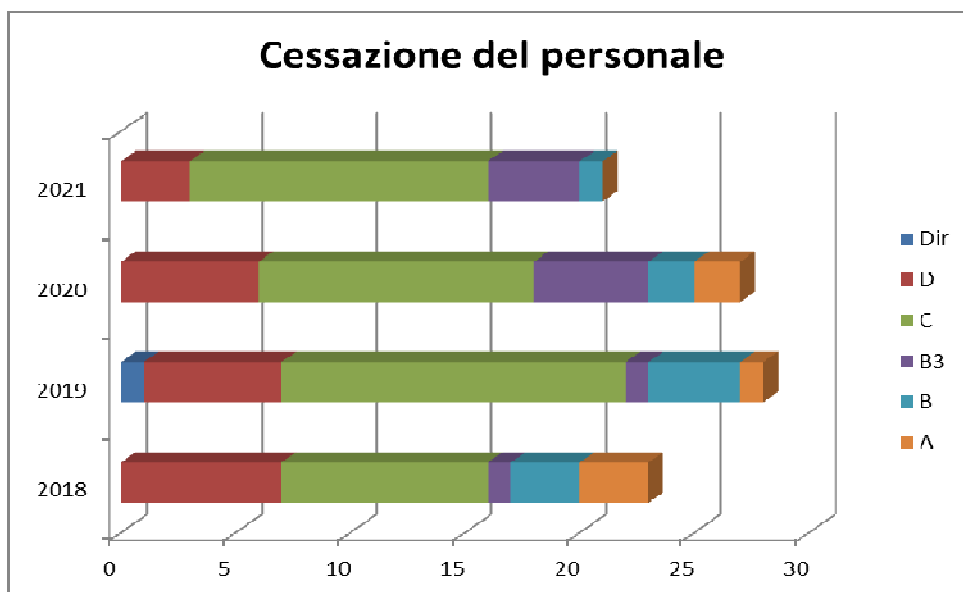
Una puntualizzazione deve essere fatta relativamente al personale amministrativo assunto nel nostro Ente.



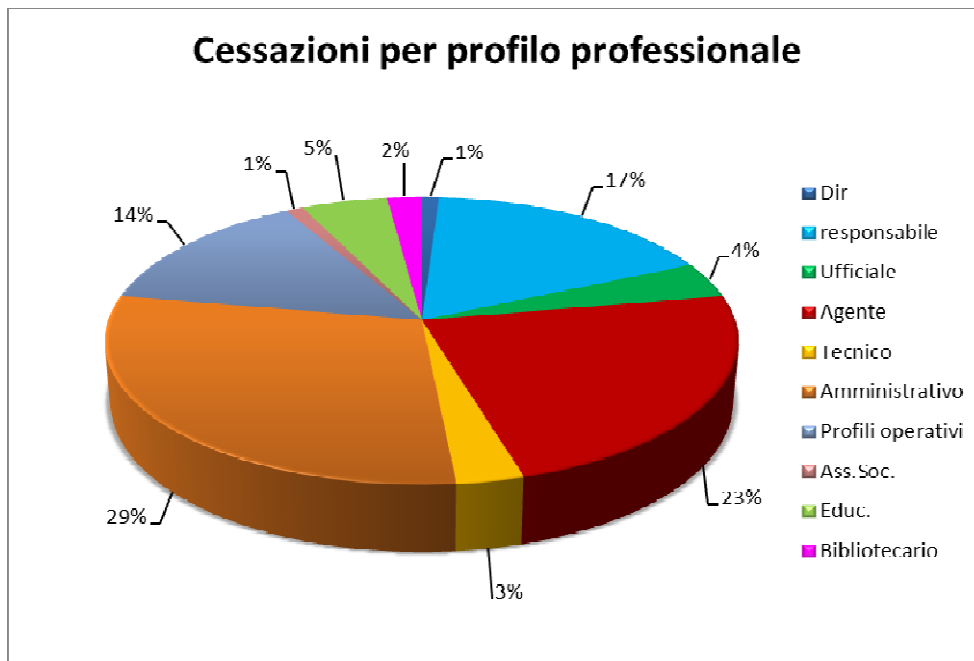
Se si valuta la modalità di accesso nel nostro Comune nel periodo di riferimento, si deve evidenziare che la gran parte degli accessi (3 accessi su 4) è avvenuto tramite concorso pubblico; ciò ha comportato benefici e difficoltà. Da un lato l'età media, grazie ai nuovi ingressi, si è abbassata e nell'Ente sono arrivate persone con professionalità diverse e un background culturale diversificato, ma dall'altro le persone immesse nell'organizzazione non avevano esperienze lavorative nella PA significative, richiedendo la loro formazione ex novo.



CESSAZIONI -Nel periodo considerato si sono verificate 121 cessazioni di personale a tempo indeterminato, a fronte di 111 assunzioni: l'anno 2022 si sono realizzate 23 cessazioni al 30 settembre, ma sono previste fino a fine anno altre 9 cessazioni.



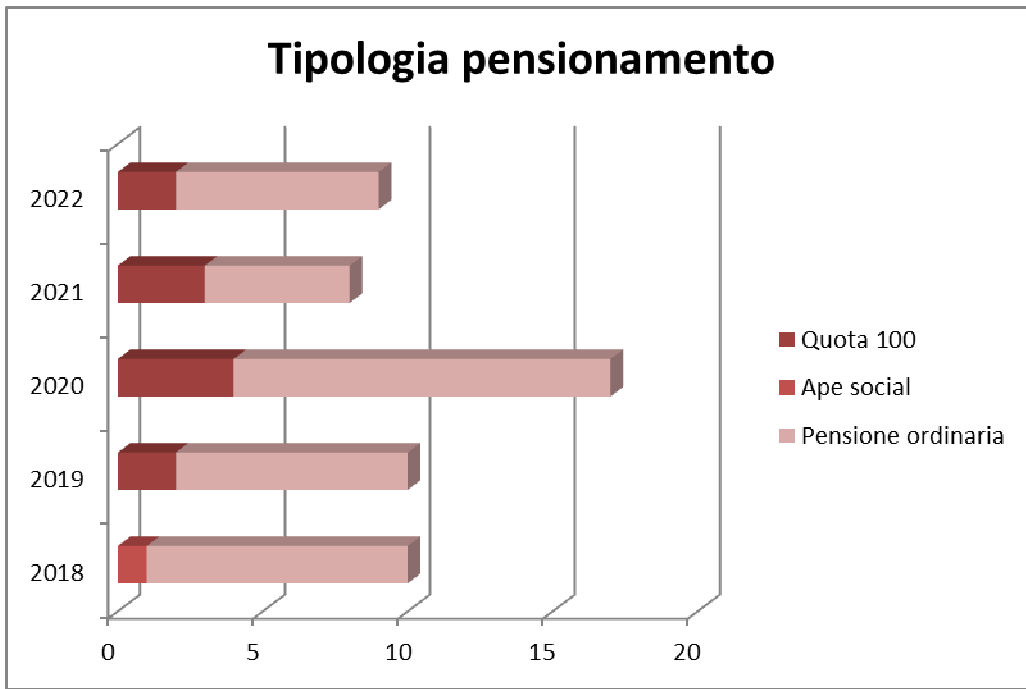
Per quanto riguarda il profilo professionale dei cessati nel periodo preso in considerazione, si deve evidenziare che il 27% delle cessazioni ha riguardato il Corpo di Polizia Locale (4% Ufficiali e il 23% per gli Agenti di PL); nei profili amministrativi rientrano dipendenti di cat. B3 e C (complessivamente il 29% delle cessazioni) assegnati a tutti i settori dell'Ente.



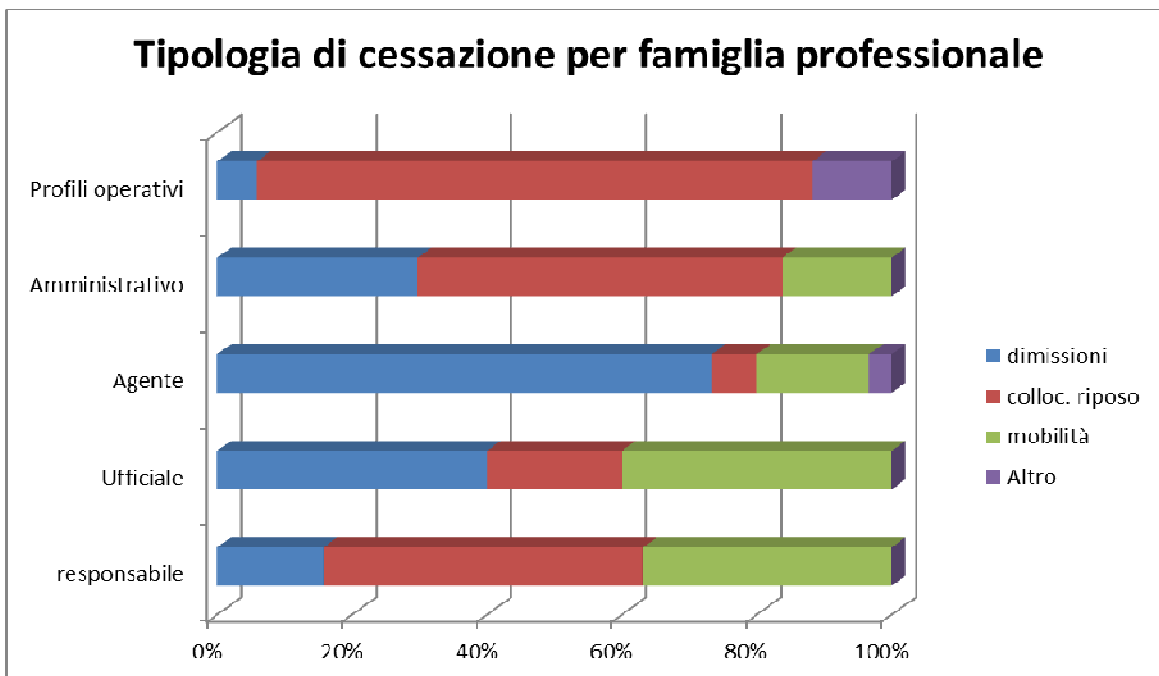
La distribuzione delle motivazioni della cessazione è sicuramente legata “all’invecchiamento” della nostra struttura (che analizzeremo a breve), non a caso il 45% delle cessazioni è legata a pensionamenti.



Per quanto riguarda il pensionamento del personale, si deve evidenziare come negli ultimi anni i pensionamenti legati a particolari norme (Ape sociale e c.d. Quota100) hanno incrementato il peso sulla totalità dei pensionamenti.



Un'ultima analisi da farsi in tema di cessazione del personale è quella sulle motivazioni di fine del rapporto di lavoro, limitatamente ai profili che hanno rilevato negli ultimi anni una maggiore frequenza. Come si può evidenziare nei profili operativi l'unico motivo della cessazione è sostanzialmente il pensionamento. Diversa è la situazione nella Polizia Locale, dove i pensionamenti risultano essere la causa minore di cessazione.



LA COMPOSIZIONE DEL PERSONALE - Un'altra caratteristica del personale comunale, sulla quale vale la pena di focalizzare l'attenzione, è l'età: a fronte di una età media piuttosto elevata (circa 50 anni), si riscontra che la maggioranza dei dipendenti ha tra 45 e 60 anni (66%). Il 13% 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. Va evidenziato che per la prima volta dopo molti anni il trend dell'età è sceso e il personale sotto i 30 anni è arrivato al 5%.

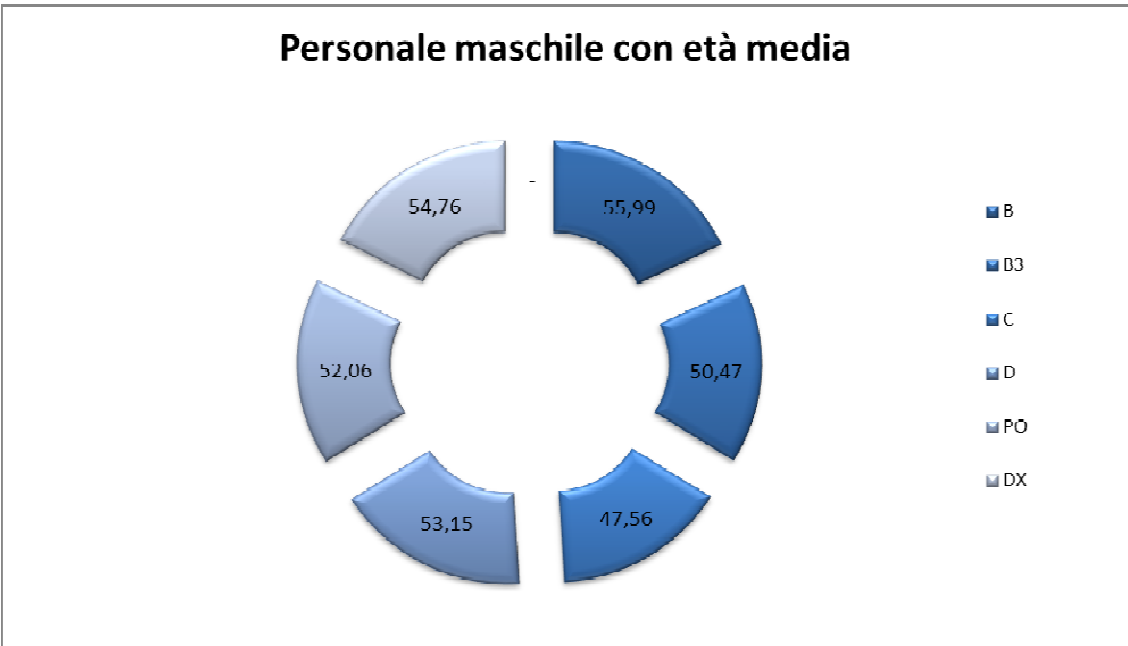


Va evidenziato che il panorama normativo in tema di personale ha portato un innalzamento dell'età pensionabile, in combinazione con un forte "ingessamento" del *turn-over*. Questa situazione ha comportato un sensibile innalzamento dell'età media del personale.

La scelta di evidenziare il dato relativo all'età media del personale è importante per diversi aspetti, non ultimo quello di avere un *alert* sull'entità del personale che nel breve e medio periodo cesserà dal servizio per limiti età. A tale proposito si fa presente che attualmente la disciplina fissa il requisito anagrafico per accedere alla pensione di vecchiaia a 67 anni. Inoltre, è possibile il collocamento a riposo a partire dal compimento di 65 anni una volta raggiunta l'anzianità di servizio che consente l'accesso al trattamento di pensione. Le tabelle di seguito riportate rappresentano la composizione demografica per fasce di età del personale in servizio il quale ha un'età media complessiva di 51 anni.



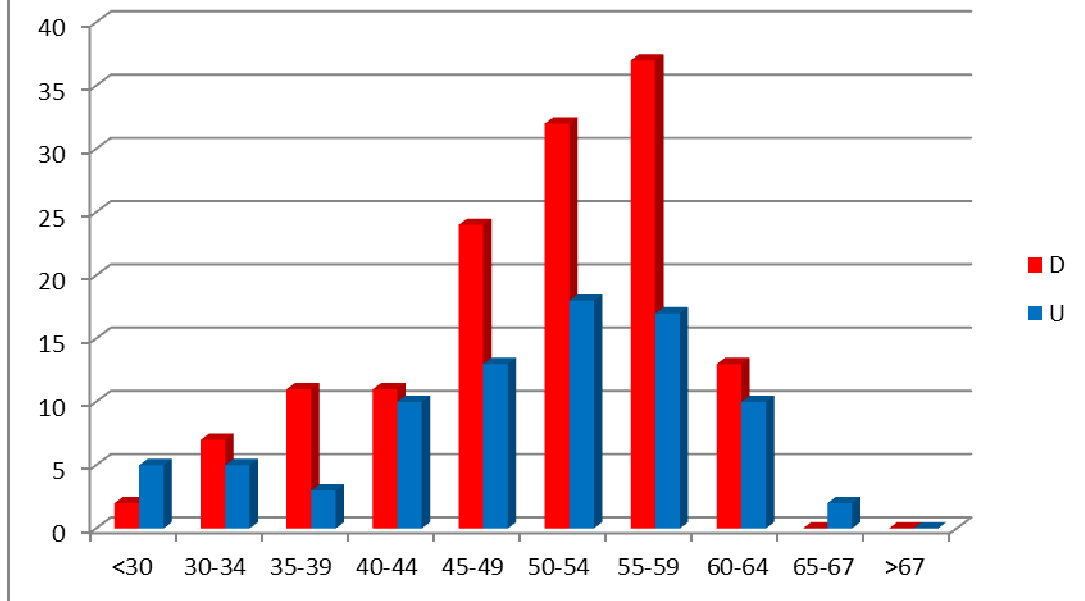
Nelle due tabelle che seguono si riportano i dati dell'età media del personale suddiviso per categoria e genere.



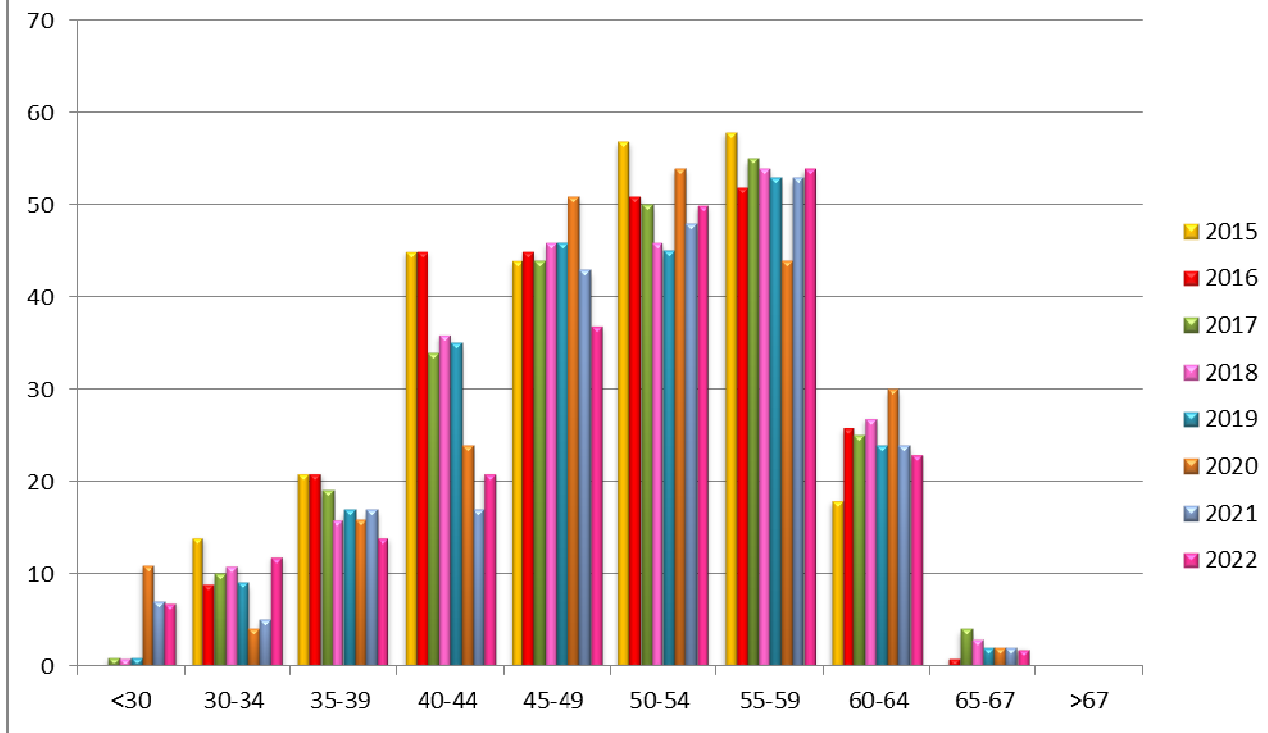
Si è voluto, quindi, evidenziare la distribuzione del personale in alcune classi di età, come strutturato nel conto annuale delle spese del personale. Nelle tabelle che seguono si riportano i dipendenti suddivisi per tali classi e per genere e si conclude con la rappresentazione dal 2015 ad oggi¹².

¹² I dati dall'anno 2015 al 2020 sono stati estratti dal conto annuale per le spese del personale, certificati dall'organo di revisione contabile e approvati dalla ragioneria Generale dello Stato, suddivisi nelle categorie come previsto dal conto stesso.

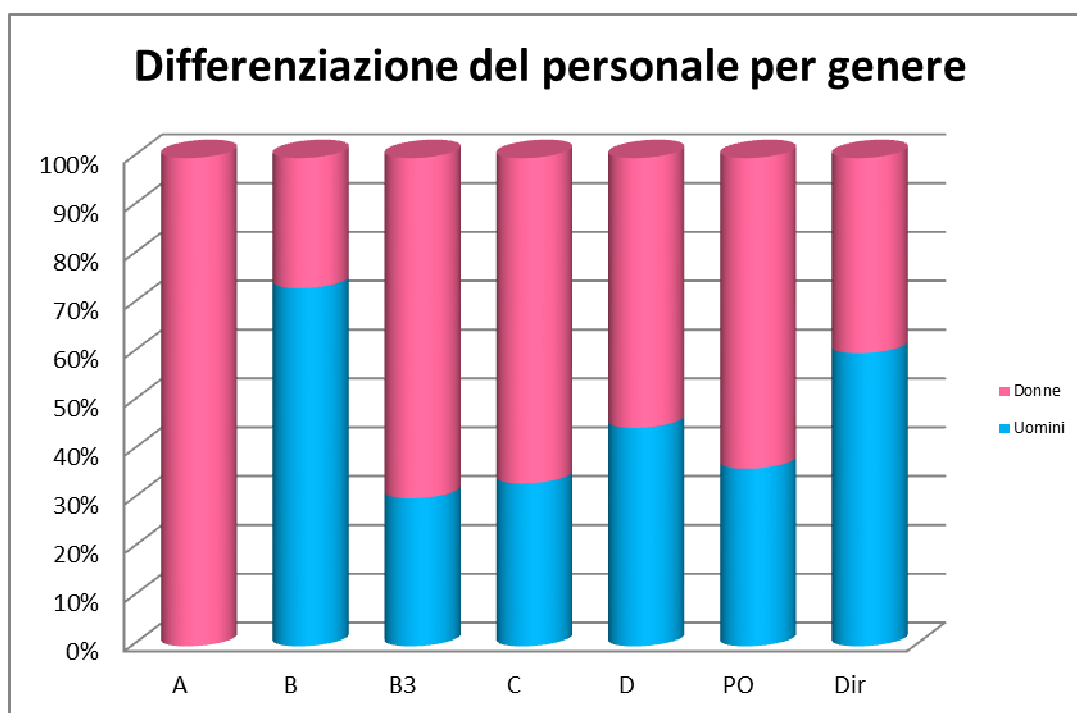
Personale per classe di età e genere del grafico



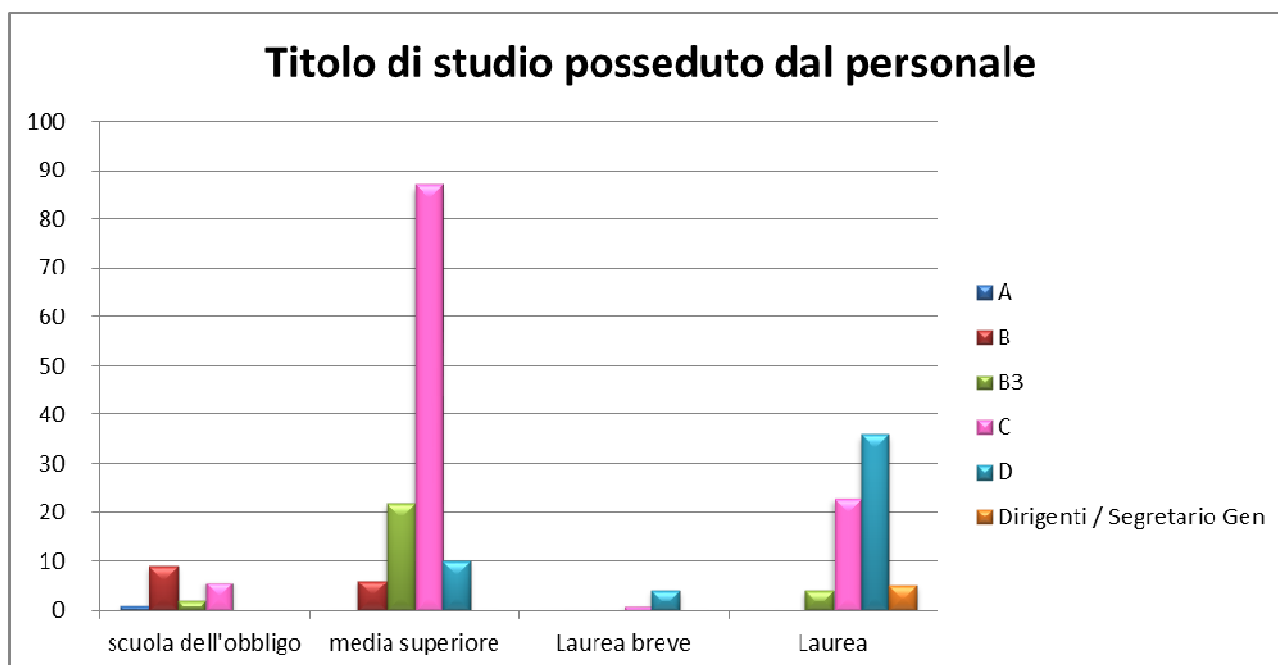
Trend della suddivisione del personale per classi di età



Nella tabella che segue si riporta la lettura della struttura demografica del personale in servizio è integrata con il grafico che rappresenta la distribuzione di genere del personale stesso.

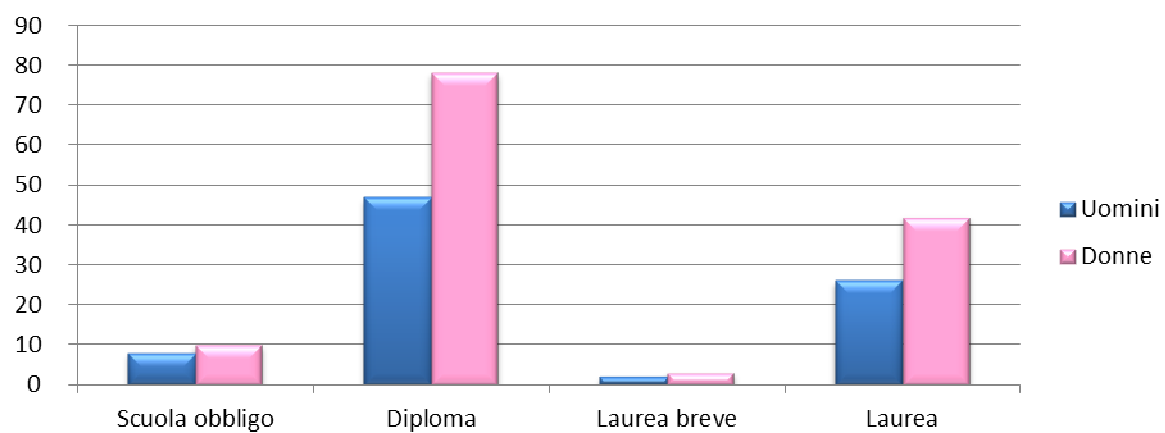


La lettura della struttura demografica del personale in servizio è completata con il grafico che rappresenta i titoli di studio in possesso del personale stesso¹³.



¹³ I dati contenuti nella tabella sono riferiti al conto annuale per le spese del personale anno 2021.

Titolo di studio posseduto dal personale per genere



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 tal fine, nella dimensione del valore finanziario della dotazione, sarà fatta specifica valutazione e in ordine a due figure inquadrare nella cat. D con particolare riferimento: a) alle nuove professioni e competenze professionali specifiche per l'implementazione d'innovazioni legislative o di policy, che hanno grande impatto sulla PA (CAD, Piano triennale per l'informatizzazione, Piano delle infrastrutture tecnologiche, servizi on line, eventuale figura interna dell'RPD); b) nuove professioni legate alle linee di mandato amministrativo, in ordine ai temi dell'ascolto, della partecipazione e della progettualità.

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*).

La pandemia, e la conseguente crisi economica, hanno spinto l'UE a formulare una risposta coordinata con il lancio a luglio 2020 del programma *Next Generation EU* (NGEU). Il NGEU intende promuovere una robusta ripresa dell'economia europea all'insegna della transizione ecologica, della digitalizzazione, della competitività, della formazione e dell'inclusione sociale, territoriale e di genere. In questo contesto si innesta la riforma italiana della Pubblica Amministrazione, resa necessaria dallo sviluppo in un'ottica moderna della gestione delle attività e dell'erogazione dei servizi.

La riforma ha evidenziato il nuovo "ABC" della pubblica amministrazione: Accesso, Buona amministrazione, Capitale umano, Digitalizzazione. La pubblica amministrazione, così come è strutturata, ha grosse criticità nel progetto di rilancio del Paese perché il capitale umano è carente in termini quantitativi e mancano le *skill* necessarie. E proprio sul capitale umano che la riforma segna la necessità di una forte accelerazione nel cambiamento. L'investimento deve essere fatto sia sul reclutamento di personale competente e motivato, sia sulla riqualificazione delle risorse umane già presenti.

Nei prossimi anni anche il nostro Comune sarà impegnato su più fronti in materia di personale, da un lato con un nuovo piano di reclutamento e dall'altro mettendo in atto processi di *reskilling*¹⁴ e *upskilling*¹⁵.

Bisogna avere il *know how* giusto per valorizzare le migliori risorse, per valutare le nuove competenze, per creare percorsi di sviluppo che lavorino sulla contaminazione dei saperi. Per attrarre nuovi talenti è fondamentale che ci sia un progetto valido, con un *asset* valoriale chiaro.

Per poter riuscire in questo intendimento si deve fare la scelta di creare un tessuto di dipendenti con sempre maggiori competenze e professionalità crescenti. Per questo motivo è stata effettuata la scelta di sostituire il personale amministrativo attualmente inquadrato in categoria B3 con istruttori amministrativi di categoria C.

2. L'aspetto quantitativo

La dotazione organica proposta si attesta a 259 posti di cui, alla data del 30 settembre 2022, risultano coperti n. 216 posti, cui si aggiungono il Segretario Generale e un dipendente assunto a tempo determinato 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

¹⁴ **Reskilling** - Sviluppo di abilità significativamente differenti per far sì che una persona sia in grado di ricoprire un ruolo diverso

¹⁵ **Upskilling** -sviluppo di competenze aggiuntive che aiutano a rendere una persona più efficace e qualificata nel suo ruolo attuale.

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;

- *priorità del turnover per il personale*, con particolare attenzione per i servizi di *line* a forte impatto su *cluster* di clienti/utenti strategici e quelli legati ai servizi di mantenimento della sicurezza;
- *obiettivo di copertura della dotazione organica* prevista nel triennio di riferimento, solo nei limiti delle capacità assunzionali derivanti dalla normativa vigente, anche con riferimento ad eventuali obiettivi declinati nelle linee programmatiche dell'Amministrazione Comunale,
- *eliminazione progressiva dei posti corrispondenti a profili professionali ritenuti non più funzionali* rispetto alle linee strategiche dell'ente. Tale obiettivo è raggiungibile eliminando dalla dotazione organica dell'ente alcuni posti oggi esistenti sia in occasione della cessazione dal servizio di personale appartenente a profili non prioritari per il raggiungimento degli obiettivi dell'ente, sia in caso di esternalizzazione di funzioni e servizi (in questo caso si provvederà alla contestuale eliminazione dei posti secondo quanto definito dall'art. 6 bis del D.Lgs. 30.3.2001, n. 165 e s.m.i. nonché dall'art. 3, comma 30 della legge 24.12.2007, n. 244, con conseguente trasferimento del personale ivi impiegato). Non si procederà, in nessun caso, alla sostituzione dei profili ritenuti non funzionali per la gestione dell'ente e il raggiungimento degli obiettivi prefissati come detto precedentemente ovvero quelle categorie professionali reperibili con altre modalità (contratti d'appalto); le fonti di spesa rese disponibili dalla cessazione di questo personale potranno essere utilizzate per finanziare il reclutamento di altre e diverse professionalità indicate come necessarie dalla pianificazione triennale;
- *copertura dei posti vacanti in organico negli asili nido* - estensione temporanea dell'appalto per la copertura dei posti di educatrici scoperti e in dotazione;
- *rideterminazione della dotazioni organiche di posti relativi alla dirigenza* - facendo un preciso riferimento alla ridefinizione dell'organizzazione dell'Ente al fine di rendere all'utenza servizi sempre più efficaci ed efficienti e di raggiungere gli obiettivi connessi al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (d'ora in avanti anche PNRR) e al redigendo Piano di governo del territorio (abbreviato in *PGT*), si ritiene di confermare il Comune di Paderno Dugnano in 5 settori, oltre la Segreteria Generale in capo al Segretario Comunale.

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

- *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 sia al mantenimento del contratto a tempo determinato per un posto di collaboratore dello staff del Sindaco, ex art. 90 D.Lgs. n. 267/2000 attualmente in servizio, sia quella necessaria per ulteriori necessità e nel rispetto del limite massimo dalla vigente normativa¹⁶; tale quota dovrà essere definita annualmente, facendo particolare attenzione alle necessità connesse a nuove progettualità emergenti.

Alla quota relativa al mantenimento del contratto succitato, la direzione delle risorse umane è altresì autorizzata a determinare una previsione di spesa adeguata al mantenimento di un contratto a tempo determinato per un posto di dirigente, ex art. 110 - c. 1 - D.Lgs. n. 267/2000, attivato dal 17/10/2022.

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 erano attivi mediamente 2 contratti di lavoro a tempo determinato, per sopperire a diverse attività.

Qualora il bilancio le preveda e nei limiti dallo stesso fissati, 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 degli assistenti sociali, soprattutto in caso di assenze lunghe e per maternità;
- eventuali nuove attività o nuove progettualità che non possano essere sopperite con il personale in ruolo nell'ente;

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, ha evidenziato delle scoperture rispetto alla riserva minima di legge. Dovrà essere comunque costantemente monitorata la situazione del personale appartenente a tali categorie, per assicurare la corretta copertura dei posti vacanti nel triennio 2023-2025. Per la copertura dei posti vacanti si provvederà o con la riserva di posti nei concorsi che saranno banditi ovvero con l'inserimento di personale tramite il collocamento obbligatorio, ovviamente sulla base delle categorie di inserimento del personale;

¹⁶ Art. 9, comma 28 del D.L. 31.5.2010, n. 78 e s.m.i.

- *utilizzo 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 nei casi in cui si ritenga di particolare rilevanza il 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;
- *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;
- *tipologia delle modalità di copertura dei posti* - in sede di analisi delle modalità di copertura dei posti vacanti si effettueranno le seguenti valutazioni, al fine di individuare la miglior tipologia di selezione:
 - *utilizzo delle assunzioni tramite mobilità fra pubbliche amministrazioni* - la prima valutazione deve essere fatta sulla necessità di reperimento di personale professionalmente già preparato;
 - *utilizzo delle manifestazioni di interesse per la copertura dei posti* - mutuando un'esperienza sperimentata per la prima volta nell'anno 2022, si proporrà la possibilità di strutturare manifestazioni di interesse per l'utilizzo di graduatorie di altri enti pubblici;
 - *per le categorie fino a B (Area Operatori nuovo sistema classificazione)* - ricorso al collocamento obbligatorio a copertura delle scoperture che si dovessero verificare nel triennio, fatto salvo per profili per i quali non fosse possibile il ricorso a tale tipologia di selezione; per ogni altra copertura si ricorrerà alla richiesta di avviamento a selezione al centro per l'impiego;
 - *per le categorie da B3 (dall'Area Operatori esperti nuovo sistema classificazione)* - fatti salvi i casi di ricorso alla mobilità fra amministrazioni, si ricorrerà al concorso pubblico, con eventuale riserva di una quota a personale interno. In caso di copertura nelle assunzioni per le categorie protette ex lege n. 68/99, si valuterà il ricorso a concorsi riservati ovvero con riserva dei posti in concorsi pubblici. Sarà valutabile il ricorso a contratto di formazione e lavoro, finalizzando la selezione all'acquisizione di professionalità intermedie o elevate ovvero all'inserimento professionale del lavoratore attraverso un'esperienza lavorativa che permetta di adeguare le capacità professionali al contesto produttivo ed organizzativo. Sarà possibile valutare il ricorso a progressioni verticali interamente riservate a lavoratori già dipendenti del Comune di Paderno Dugnano, nei limiti previsti dalla vigente normativa e disciplina contrattuale nazionale.
- *le modifiche introdotte dal nuovo CCNL per il personale del comparto delle Funzioni Locali* - il 4 agosto 2022 è stata sottoscritta la preintesa del CCNL del personale del nostro comparto. Tra le

maggiori novità è da rilevare la modifica del sistema di classificazione del personale. Dopo la sottoscrizione questo nuovo sistema inciderà sul fabbisogno del personale sotto due aspetti:

- *la dotazione organica dell'Ente* dovrà essere riclassificata sulla base del nuovo sistema
- *le assunzioni del personale* saranno effettuate sulla base del nuovo sistema.

Per mantenere il nostro fabbisogno adeguato al CCNL in corso di approvazione si allega al presente piano una tabella di riconciliazione tra l'attuale e il nuovo sistema di classificazione, con indicazione delle modalità di selezione (allegato H)

- *la piattaforma unica di reclutamento per centralizzare le procedure di assunzione nelle pubbliche amministrazioni* – la recente normativa ha inserito l'art. 35-ter del d.lgs. 165/2001, "Portale unico del reclutamento", che ha previsto che le p.a. ex art. 1, comma 2 d.lgs. 165/2001 dovranno effettuare le assunzioni a tempo determinato e indeterminato utilizzando il Portale unico del reclutamento (Portale), disponibile all'indirizzo www.InPA.gov.it. I candidati dovranno accedere al Portale tramite SPID, compilare il proprio curriculum vitae, completo di tutte le generalità anagrafiche ivi richieste, con valore di dichiarazione sostitutiva di certificazione (ex art. 46 d.p.r. 445/2000), indicando il proprio indirizzo PEC, al quale dovranno essere inviate tutte le comunicazioni relative alla procedura, unitamente ad un recapito telefonico.

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 2025 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.

3. *La riforma delle procedure di reclutamento del personale delle pubbliche amministrazioni*

L'art. 35-quater (Procedimento per l'assunzione del personale non dirigenziale) del d.lgs. 165/2001 ha introdotto nuove disposizioni in tema di svolgimento dei concorsi per l'assunzione del personale non dirigenziale delle p.a. . I nuovi concorsi dovranno prevedere:

- l'espletamento di almeno una prova scritta, anche a contenuto teorico-pratico, e di una prova orale, comprendente l'accertamento della conoscenza di almeno una lingua straniera. Le **prove** di esame saranno **finalizzate ad accertare il possesso delle competenze**, intese come insieme delle conoscenze e delle capacità tecniche o manageriali, specificate nel bando e definite in maniera coerente con la natura dell'impiego per il profilo richiesto. Il numero delle prove d'esame e le relative modalità di svolgimento e correzione dovranno contemperare l'ampiezza e profondità della valutazione delle competenze definite nel bando con l'esigenza di assicurare tempi rapidi e certi di svolgimento del concorso;
- **l'utilizzo di strumenti informatici e digitali** e, facoltativamente, lo svolgimento in videoconferenza della prova orale, garantendo comunque l'adozione di soluzioni tecniche che ne assicurino la pubblicità, l'identificazione dei partecipanti, la sicurezza delle comunicazioni e la loro tracciabilità, nel rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali e nel limite delle pertinenti risorse disponibili a legislazione vigente.

Inoltre, tale disposizione ha stabilito anche che:

- le prove di esame possano essere precedute da forme di preselezione con test predisposti anche da imprese e soggetti specializzati in selezione di personale, nei limiti delle risorse

disponibili a legislazione vigente, e possono riguardare l'accertamento delle conoscenze o il possesso delle competenze richieste nel bando;

- i contenuti di ciascuna prova siano disciplinati dalle singole amministrazioni responsabili dello svolgimento delle procedure, le quali adottano la tipologia selettiva più conferente con la tipologia dei posti messi a concorso, prevedendo che per l'assunzione di profili specializzati, oltre alle competenze, siano valutate le esperienze lavorative pregresse e pertinenti. Le predette amministrazioni possono prevedere che nella predisposizione delle prove le commissioni siano integrate da esperti in valutazione delle competenze e selezione del personale, senza nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica;
- ai fini dell'ammissione a successive fasi concorsuali, per i profili qualificati dalle amministrazioni, in sede di bando, ad elevata specializzazione tecnica, siano valutati i titoli legalmente riconosciuti e strettamente correlati alla natura e alle caratteristiche delle posizioni bandite;
- i titoli e l'eventuale esperienza professionale, inclusi i titoli di servizio, possano concorrere, in misura non superiore a un terzo, alla formazione del punteggio finale.

Le procedure di reclutamento dovranno continuare a essere svolte con modalità che ne garantiscano l'imparzialità, l'efficienza, l'efficacia e la celerità di espletamento, che assicurino l'integrità delle prove, la sicurezza e la tracciabilità delle comunicazioni, ricorrendo all'utilizzo di sistemi digitali diretti anche a realizzare forme di preselezione ed a selezioni decentrate, anche non contestuali, in relazione a specifiche esigenze o per scelta organizzativa dell'amministrazione precedente.

Nelle selezioni non contestuali le amministrazioni dovranno assicurare comunque la trasparenza e l'omogeneità delle prove somministrate in modo da garantire il medesimo grado di selettività tra tutti i partecipanti.

4. 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.

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.

Merita un approfondimento l'analisi delle facoltà assunzionali come disposte dalla vigente disciplina.

Le nuove regole sulle capacità assunzionali dei comuni dettate dall'art. 33, c. 2 del DL n. 34/2019 e dal DM 17.3.2020, hanno completamente rovesciato il paradigma su cui si reggeva il precedente meccanismo, fondato sulla somma dei "resti" delle capacità assunzionali sul quinquennio e le percentuali di *turn-over* concesse dalle disposizioni (dal 2019 il 100%). Col nuovo sistema le nuove assunzioni sono fattibili solo se sostenibili da adeguate entrate, non essendo possibile attivare assunzioni per mera sostituzione del personale cessato e della relativa spesa, senza mettere in relazione tale spesa con l'andamento delle entrate.

Nel nuovo sistema, quindi, ogni spesa connessa a nuove assunzioni è permessa solo laddove non alteri il rapporto spesa/entrate, peggiorandolo oltre quanto ammesso. La Corte dei conti, sezione regionale di controllo per la Lombardia, con delibera del 30 luglio 2020, n. 93, ha chiarito che è connaturata al nuovo regime normativo, la circostanza che «gli spazi assunzionali si ridurranno, anche rispetto alla programmazione delle assunzioni già effettuata antecedentemente sulla base delle regole precedenti».

Il nostro Comune, con le nuove disposizioni, ha un rapporto "spesa personale/entrate correnti" compreso entro il "valore soglia più basso" (27%) avendo fatto registrare un rapporto (certificato dal collegio dei revisori) pari al 25,41%, come risulta dalla certificazione acclarata al protocollo dell'Ente n. 28782 del 05/05/2022.

A livello di previsione ad oggi la nostra spesa per la copertura di tutti i posti vacanti in dotazione organica, in base al piano dei fabbisogni, nelle previsioni 2023-2025 non sarebbe allineata con il valore obiettivo del 27,00%. Il disallineamento per la copertura integrale del fabbisogno (le scoperture in essere alla data di cui al presente Piano) farebbero registrare un rapporto tra spesa del personale ed entrate correnti (al netto del FCDE) superiore al 27%. Questo, nel 2023-2025, comporta una revisione complessiva della spesa del personale in ordine alla copertura dei posti da coprire. Le assunzioni saranno poi programmate e gestite in maniera dinamica, e comunque entro il limite del 27% a legislazione 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. 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.

5. 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.

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.

In questa sezione va evidenziato l'aggiornamento normativo in tema di facoltà assunzionali, che ha reso ancor più complessa la definizione delle possibili assunzioni di personale. L'art. 33, comma 2, del D. L. 30 aprile 2019 n. 34, nel testo risultante dalla legge di conversione 28 giugno 2019 n 58, come modificato dall'art. 1, comma 853, lett. a), b), e c), della legge 27 dicembre 2019, n. 162, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 febbraio 2020, n. 8, ha apportato significative modificazioni alle facoltà assunzionali dei Comuni, stabilendo che a decorrere dalla data individuata dal decreto “*i comuni possono procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato in coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione, sino ad una spesa complessiva per tutto il personale dipendente, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, non superiore al valore soglia definito come percentuale, differenziata per fascia demografica, della media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione. Con decreto del Ministro della pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e il Ministro dell'interno, previa intesa in sede di Conferenza Stato-città ed autonomie locali, entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore del presente decreto sono individuate le fasce demografiche, i relativi valori soglia prossimi al valore medio per fascia demografica e le relative percentuali massime annuali di incremento del personale in servizio per i comuni che si collocano al di sotto del valore soglia prossimo al valore medio, nonché un valore soglia superiore cui convergono i comuni con una spesa di personale eccedente la predetta soglia superiore. I comuni che registrano un rapporto compreso tra i due predetti valori soglia non possono incrementare il valore del predetto rapporto rispetto a quello corrispondente registrato nell'ultimo rendiconto della gestione approvato.*” Il legislatore ha, dunque, introdotto per i comuni una disciplina delle assunzioni del personale basata sulla “sostenibilità finanziaria” della spesa stessa, ossia sulla sostenibilità del rapporto tra spese di personale ed entrate correnti. Su questo argomento sono intervenute la Corte dei Conti, con le delibere della Sezione Controllo Emilia Romagna (delib. n. 32/2020/PAR) e della Sezione Controllo Lombardia (delib. n. 74/2020/PAR) evidenziando come si tratti di una diversa regola assunzionale con la quale viene indirettamente sollecitata la cura dell'ente nella riscossione delle entrate e la definizione con modalità accurate, del FCDE stabilisce una diversa modalità di calcolo dello spazio assunzionale dell'ente, facendo riferimento ad un parametro finanziario, di flusso, a carattere flessibile”.

Il Decreto attuativo della Presidenza del Consiglio dei ministri Dip. Funz. Pubbl., adottato il 17 marzo 2020, ha individuato i valori soglia, differenziati per fascia demografica, del rapporto tra spesa complessiva per tutto il personale, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, e la media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione, ed ha individuato le percentuali massime annuali di incremento della spesa di personale a tempo indeterminato per i comuni che si collocano al di sotto dei predetti valori soglia. Tale valore applicabile alla nostra classe demografica è pari al 27%. Il rapporto attuale spesa del personale/entrate correnti per il Comune di Paderno Dugnano è fissato al 25,41%.

Nella definizione del PTFP, essendo preliminare e distinto dalla procedura assunzionale, non può segnare con la sua adozione la data per l'individuazione della normativa da applicare a detta procedura, e segnatamente ai criteri di determinazione della relativa spesa, sottoposta, invece, sulla base del principio *tempus regit actum*, alla normativa vigente al momento delle procedure di

reclutamento; il fabbisogno si configura come strumento flessibile allo *jus superveniens* in materia di spesa del personale. Giova richiamare, al riguardo, la deliberazione della Sezione delle autonomie n. 25/SEZAUT/2014/QMIG, laddove ha avuto modo di affermare che “è da ... escludere la possibilità di considerare virtualmente esistente una spesa di personale solamente programmata, ma non effettuata (cd. “effetto prenotativo” della spesa)”. Sulla irrilevanza degli atti di programmazione ai fini della risoluzione di questioni di diritto intertemporale, cfr. Sezione Controllo Toscana n. 105/2010/PAR; Sezione Controllo Abruzzo n. 24/2018/PAR.

La ratio della norma è chiara ed è stata già specificata dalla Corte dei Conti Lombardia in recenti pronunce (74, 93, 98, 109 e 125 del 2020). In particolare, nella deliberazione n. 74, si richiama una precedente pronuncia dell'Emilia-Romagna (delib. n. 32/2020/PAR), da cui si evince la finalità dell'innovazione normativa: *“si tratta di una diversa regola assunzionale con la quale viene indirettamente sollecitata la cura dell'ente nella riscossione delle entrate e la definizione con modalità accurate, del FCDE [e si] stabilisce una diversa modalità di calcolo dello spazio assunzionale dell'ente, facendo riferimento ad un parametro finanziario, di flusso, a carattere flessibile”*.

Il parametro finanziario flessibile, in quanto a carattere variabile, responsabilizza gli enti alla riscossione delle entrate locali, il cui gettito medio nel triennio potrà consentire se in aumento nuovi e ulteriori spazi assunzionali, oltre ad un'accurata definizione del FCDE;

Alla luce di questa corposa modifica normativa, si può ben comprendere che la programmazione del fabbisogno di personale subirà variazioni a seguito della verifica dell'effettivo rapporto spesa del personale/entrate correnti ed andrà costantemente rapportata alle facoltà assunzionali che si renderanno disponibili.

È opportuno mettere in evidenza la situazione attuale del nostro Ente.

La spesa per il personale, dal 2023 – qualora si calcolassero le **sostituzioni di tutto il personale cessato e i posti attualmente vacanti che trovano copertura sul Bilancio di previsione 2023-2025** - fa registrare un valore complessivo pari a € **9.3457.098,94**, valore che rispetto al parametro del 27% porterebbe il rapporto tra spese del personale e entrate correnti al 28,31% sul 2023.

I criteri di revisione della spesa dovranno coinvolgere tutti i settori, avendo cura di garantire la tenuta dei servizi nei loro aspetti essenziali, e il piano di assunzione dovrà in maniera dinamica essere monitorato alla luce dell'evoluzione delle entrate di natura corrente e della fisiologica evoluzione della quota relativa al Fondo crediti di dubbio esigibilità, che andrà detratto dalla parte relativa alle entrate.

Attualmente, dopo l'assestamento al Bilancio 2022, il valore delle entrate del nostro Comune (ai fini delle capacità assunzionali con il nuovo regime normativo) è pari a € **33.601.624,18**. Lievemente più basso, sul 2023, è il volume delle entrate calcolato sulla media del triennio 2021-2023,; abbassamento “fisiologico” dovuto all'innalzamento, in sede di previsione 2023, del FCDE, quantificato per il triennio in questione in € 3.303.386,37, rispetto al 2022 (€ 2.922.620,38), al 2021 (€2.687.733,27), al 2020 (€ 2.167.286,73), al 2019(€ 2.145.373,95) e 2018 (€ 1.640.212,75).

In base a questa capacità di entrata, la spesa per il personale del nostro Ente, nel rispetto del rapporto del 27%, è pari, sul dato 2023, a € **9.298.778,91** (dato che però si abbassa a € 8.913.778,91, se riferito alla media del triennio 2021-2023)

Le scoperture attuali e quelle previste con i pensionamenti e le cessazioni fino al 31 dicembre 2022 sono 43.

La sostituzione integrale di tutti i posti vacanti, a regime attualmente non sono compatibili con il rispetto del rapporto del 27%, motivo per cui andranno via via fatte le valutazioni in ordine alla sostenibilità della spesa in relazione alle entrate dell'Ente. La strategia in ordine alla programmazione delle assunzioni, necessariamente, deve «fare i conti» con le seguenti variabili:

1. agire dal punto di vista delle entrate
2. studiare eventuali soluzioni gestionali alternative all'assunzione di personale
3. valutare l'ordine di priorità della garanzia del turn over sui posti scoperti, nel rispetto del rapporto massimo del 27,00%
4. eventuale revisione degli obiettivi dell'Ente

Ad oggi, sul Bilancio di previsione 2023-2025, non trovano copertura le seguenti sostituzioni: 5 agenti PL, 1 Ufficiale PL, 4 Educatrici, 2 Istruttori Direttivi, 3 Istruttori Amministrativi, 1 Operaio, 3 Esecutori Amm.vi

PARTE SECONDA

IL NUOVO PIANO 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 vede il coinvolgimento delle diverse direzioni per la definizione dei profili professionali da reclutare e per le "quantità" di personale 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.

L'elaborazione del piano dei fabbisogni di personale 2023-2025 è chiaramente e fortemente condizionata dalle strategie 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 profonda riflessione sulle modalità e sulle effettive necessità di personale nell'area delle 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.

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 vigenti e pur considerando che gli adempimenti istituzionali assegnati dalla normativa (quali ad esempio adempimenti in materia di anticorruzione, trasparenza, *privacy*, amministrazione digitale) sono sensibilmente aumentati;
- 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, così come emerso dalle linee programmatiche del mandato amministrativo 2019/2024.

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 30/09/2022 (data convenzionale utilizzata per l'intera valutazione della determinazione del fabbisogno), pari a 216 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 dalle variabili determinate dal nuovo regime di calcolo delle capacità assunzionali.

Un ultimo aspetto che chiude la presentazione del fabbisogno triennale 2023-2025 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 (¹⁷)	COSTO NUOVA DOTAZIONE ORGANICA (^{18*})
€ 5.951.221,41	€ 5.956.489,59
DIFFERENZA	€ 5.268,18

Tabella 3 - Raffronto costi dotazioni organiche

Il raffronto fra i due valori evidenzia come la nuova dotazione organica preveda un leggero incremento nella spesa, rispetto a quella vigente, che era stata costruita in diminuzione rispetto a quella precedente; l'incremento è dovuto esclusivamente alla scelta di investire su professionalità diverse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente. Questa scelta ha comportato l'inserimento nella dotazione del nostro Ente di profili professionali superiori rispetto a quelli eliminati, cui possono essere richieste maggiori competenze professionali e conoscenze.

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 30/09/2022 (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

¹⁷ 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 17/12/2020 (area dirigenza), 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.

¹⁸ Vedi nota precedente

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 2023-2025. 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.

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, come riportate nell'allegato A al presente documento. 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. 57 del CCNL 17/12/2020 – 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 2023-2025 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 2023-2025, 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. 57 del CCNL 17/12/2020 per il personale dirigente, si evidenzia che la norma prevede che l'Ente possa prevedere risorse autonomamente stanziare per adeguare il Fondo alle proprie scelte organizzative e gestionali, in base alla propria capacità di bilancio, ed entro i limiti di cui al comma 1 del medesimo art. 57, oltretutto nel rispetto delle disposizioni derivanti dai rispettivi ordinamenti finanziari e contabili..

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. 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.

Il collegio dei revisori ha rilasciato la certificazione sui profili di compatibilità economico-finanziaria e normativa della contrattazione collettiva integrativa ai sensi dell'art. 40-bis, comma 1 del D.lgs. 30.3.2001, nr. 165 e s.m.i. in ordine alla costituzione e destinazione del fondo delle risorse decentrate per il contratto del personale di qualifica dirigenziale

Risorse destinate alla contrattazione collettiva 2023-2025 e costituzione fondi 2023					
art. 48 comma 4 D.Lgs 165/2001 (1)					
COSTITUZIONE 2023-2025					
FIG O	TIPOLOGIA DELLE RISORSE DESTINABILI	SPESA PREVISTA ANNO 2023	SPESA PREVISTA ANNO 2024	SPESA PREVISTA ANNO 2025	NOTE
IVA DECENTRATA INTEGRATIVA					
AREA CONTRATTUALE DIPENDENTI					
<i>Risorse stabili</i>					
1	RISORSE STABILI Articolo 67, commi 1 e 2 CCNL 21/5/2018	776.033,07	776.033,07	776.033,07	Parte stabile fondo: riassume tutte le risorse stabili al 2020. L'importo consolidato di cui al presente comma viene quantificato detraendo le risorse (€ 130.885), che hanno finanziato, nel 2017, la retribuzione di posizione e di risultato delle posizioni organizzative.
<i>Risorse variabili</i>					
2	ARTICOLO 67 COMMA 3 LETTERA C CCNL 21/5/2018	92.424,94	92.424,94	92.424,94	Risorse derivanti da disposizioni di legge che prevedano specifici trattamenti economici in favore del personale, da utilizzarsi secondo quanto previsto dalle medesime disposizioni di legge
3	ARTICOLO 67 COMMA 3 LETTERA E CCNL 21/5/2018	7.025,86	7.025,86	7.025,86	Risparmi a consuntivo del fondo straordinari di cui all'art. 14 CCNL 1999.
4	ARTICOLO 67 COMMA 3 LETTERA F CCNL 21/5/2018	450,00	450,00	450,00	risorse di cui all'art. 54 del CCNL 14/9/2000, con i vincoli di destinazione ivi indicati;
5	ARTICOLO 67 COMMA 3 LETTERA H e COMMA 4 CCNL 21/5/2018	61.571,83	61.571,83	61.571,83	importo corrispondente alle eventuali risorse stanziare dagli enti ai sensi del comma 4 - In sede di contrattazione integrativa, ove nel bilancio dell'ente sussista la relativa capacità di spesa, le parti verificano l'eventualità dell'integrazione, della componente variabile di cui al comma 3, sino ad un importo massimo corrispondente all'1,2% su base annua, del monte salari dall'anno 1997, esclusa la quota relativa alla dirigenza.
6	ART. 68 COMMA 1 CCNL 21/5/2018	20.000,00	11.453,43	-	Risparmi anni precedenti da destinare ai medesimi istituti per l'anno successivo
7	DEDUZIONI	- 19.041,92	- 14.030,29	- 7.000,00	
8	TOTALE RISORSE DESTINABILI PER AREA CONTRATTUALE PERSONALE	938.463,78	934.928,84	930.505,70	
	quota indennità comparto e p.e.o. già attribuite da portare in detrazione	447.251,47	452.000,00	460.000,00	dato presunto e valorizzato nei capitoli delle retribuzioni del personale
	economie derivanti da esercizi precedenti	31.453,43	-	-	finanziati su quote di FPV esercizi precedenti (2020)
	di cui quota di pertinenza di altri capitoli di bilancio				
AREA CONTRATTUALE DIPENDENTI					
FONDO PER LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE					
9	Art. 15 CCNL 21/5/2018	130.885,00	130.885,00	130.885,00	Fondo per le posizioni organizzative
AREA CONTRATTUALE DIRIGENTI E SEGRETARIO COMUNALE					
10	somme destinate alla retribuzione di posizione e risultato dei dirigenti sulla base di quanto previsto dall'art. 57, c. 2, lett. a) del CCNL 17.12.2020	184.721,67	184.721,67	184.721,67	
12	somme riferite a risorse variabili	73.361,55	73.361,55	73.361,55	sulla base della contrattazione decentrata integrativa vigente nell'ente.
13	art. 1, comma 3 c.c.n.l. 12.2.2002	- 20.141,82	- 20.141,82	- 20.141,82	
14	somme destinabili alla retribuzione di risultato del segretario comunale	12.000,00	12.000,00	12.000,00	
15	TOTALE RISORSE DESTINABILI PER AREA CONTRATTUALE DIRIGENTI	249.941,40	249.941,40	249.941,40	
	quota di pertinenza del capitolo 1812/11 (fondo retribuzione pos. e risult.to dir.ti)	249.941,40	249.941,40	249.941,40	
	di cui in competenza	169.770,39	169.770,39	169.770,39	
	di cui in FPV da riportare all'esercizio successivo	80.171,01	80.171,01	80.171,01	
15	TOTALE ONERI DIRETTI PER LA CONTRATTAZIONE DECENTRATA INTEGRATIVA	1.319.290,18	1.315.755,24	1.311.332,10	
16	TOTALE ONERI RIFLESSI A CARICO DATORE DI LAVORO	352.910,12	351.964,53	350.781,34	calcolati sui capitoli afferenti il fondo delle risorse decentrate
17	IRAP	112.139,67	111.839,20	111.463,23	
18	TOTALE COMPLESSIVO ONERI	465.049,79	463.803,72	462.244,56	

Nel rispetto di quanto previsto dalla preintesa del CCNL 2019-2021, siglata il 4/8/2022, nel Bilancio di previsione 2023-2025 sono state allocate le nuove risorse previste dall'art. 79, che disapplica l'art. 67 del CCNL 2016-2018. Con la sottoscrizione definitiva del contratto, la costituzione delle risorse sarà determinata con le nuove regole. Contestualmente si procederà ad applicare le risorse aggiuntive previste dal CCNL 2019-2021.

MODALITA' DI UTILIZZO DELLE RISORSE 2023 : DIPENDENTI	
ELEMENTI DI SPESA	IPOTESI VALORI 2023
riclassificazione ordinamento professionale	664,68
A - SALARIO ACCESSORIO	142.000,00
indennità turno	78.000,00
indennità reperibilità ordinaria	51.500,00
indennità educatrici (art. 31,7, secondo alinea ccdi 14.9.2000 e art. 6 ccdi 5.10.2001)	12.500,00
B - INDENNITA' CONDIZIONI DI LAVORO	19.000,00
disagio per personale impiegato il sabato (servizi demografici, urp, messi...)	6.000,00
disagio articolazione oraria per educatrici asili nido	3.000,00
disagio sportello supporto servizio sociale e ufficio patrimonio	2.500,00
rischio	4.500,00
maneggio valori	3.000,00
C - INDENNITA' RESPONSABILITA' PART.RI e quota p.o.	57.300,00
indennità di cui all'art. 70-quinquies ,c. 1 ccnl 21.5.2018	26.000,00
indennità di cui all'art. 70-quinquies , c. 2 ccnl 21.5.2018	7.000,00
indennità di cui all'art. 56-sexies, ccnl 21.5.2018 (indennità di funzione)	7.800,00
indennità di cui all'art. 56-quinquies, ccnl 21.5.2018 (indennità servizio esterno)	16.500,00
p.o.: art. 13, c. 3, ccnl 21.5.2018	-
E - INDENNITA' EX VIII^ Q.F.	-
F - PROGRESSIONI ECONOMICHE	348.251,47
spesa consolidata	333.251,47
di cui spesa contrattata per nuove progressioni nell'anno di riferimento	15.000,00
G - INDENNITA' DI COMPARTO	114.000,00
H - INCENTIVI	170.410,50
incentivi risultato/prestazione	150.960,50
incentivi per progetti finalizzati	
incentivo progetto per promuovere digitalizzazione, semplificazione e innovazione nell'ente	-
incentivo notifiche	450,00
incentivo prolungamento asilo nido	8.500,00
incentivazione connessa ai piani di razionalizzazione	-
incentivo ampliamento e miglioramento servizi di polizia locale	8.500,00
incentivo progetto mantenimento sistema gestione qualità - auditor	2.000,00
I- INCENTIVI FINALIZZATI	86.837,15
progettazione	-
funzioni tecniche	50.000,00
compensi ISTAT	-
tributi	6.000,00
indennità Avvocatura Civica (indennità di toga)	30.837,15
vendita servizi non istituzionali	-
finanziamento attività art. 208	-
TOTALE COMPLESSIVO RISORSE UTILIZZATE NELL'ESERCIZIO	938.463,80
AREA POSIZIONI ORGANIZZATIVE: DESTINAZIONE RISORSE AI SENSI DELL'ART. 67, C. 1 DEL CCNL 21.5.	
D - POSIZIONI ORG. POS. E RISULTATO	130.885,00
retribuzioni posizioni art. 8, comma 1, lett. a), b), c) ccnl 31.3.1999 e art. 10 ccnl 22.1.2014	113.813,04
retribuzioni risultato art. 8, comma 1, lett. a), b), c) ccnl 31.3.1999 e art. 10 ccnl 22.1.2014	17.071,96
TOTALE COMPLESSIVO ANNUALE RISORSE DESTINATE	1.069.348,80
TOTALE AGGREGATO (fondo + p.o - art. 13, c. 3, ccnl 21.5.2018.)	1.069.348,80
RAPPORTO DI COPERTURA	0,0

RICOGNIZIONE RISORSE RETRIBUZIONE DI POSIZIONE E RISULTATO DIRIGENTI (CALCOLATO IN BASE ALL'ART. 57 CCNL 17/12/2020)		
ANNO 2023		
ELEMENTI COSTITUTIVI DEL FONDO	ANNO 2023	RIFERIMENTI CONTRATTUALI
art. 57, comma 2, lett.a) c.c.n.l. 2016-2018 "importo unico risorse stabili e certe"		Importo determinato nella maniera che segue: a) € 175.406,06 risorse certe e stabili certificate dall'organo di controllo interno ai sensi dell'art. 40-bis del D.Lgs n. 165/2001; b) € 2.623,48, pari al 1,2% del monte salari 1997 (€ 218.623,73), ai sensi dell'art. 26, c. 2 del c.c.n.l. 1999 (disapplicato); c) € 6.692,13, pari al 1,53% del monte salari 2015 (€ 437.394,00) ai sensi dell'art. 56, c. 1 del c.c.n.l. 20016-2018.
	184.721,67	
art. 43 della L. 449/1997: "sponsorizzazioni"	-	
art. 57, comma 2, lett. b) c.c.n.l. 2016-2018 "incentivazioni specifiche di legge"	-	
art. 57, comma 2, lett.c) c.c.n.l. 2016-2018 "anzianità servizio dirigenti cess."	-	a seguito della cessazione dal servizio di un dirigente il 1.7.2009 e di un dirigente il 1.10.2017, in possesso di R.I.A.
art. 57, comma 2, lett. d) c.c.n.l. 2016-2018 "applicazione principio di omnicomprensività."	-	
Integrazione 6% per riduzione stabile dirigente	-	conseguente riduzione del posto dalla dotazione organica approvata con il Piano dei fabbisogni 2018-2020. Il 6% è calcolato sul tabellare dello stipendio: somma inclusa nell'importo unico di cui all'art. 57, comma 2 lett. a)
art. 57, comma 2, lett. e) c.c.n.l. 2016-2018 "risorse proprie stanziare per scelte organizzative e gestionali"	73.361,55	Per la verifica della sussistenza delle condizioni per l'applicazione di questo comma si rimanda alla verifica, da ultimo effettuata, con l'approvazione del ccdi 2019-2020 sottoscritto in data 15.12.2019
TOTALE FONDO BASE	258.083,22	
art. 57, comma 3 c.c.n.l. 2016-2018 "economie anni prec.li"	-	
TOTALE COMPLESSIVO RISORSE	258.083,22	
DECURTAZIONI DEL FONDO		
rispetto di specifiche previsioni normative	-	-
recupero somme erogate in violazione vincoli e limiti imposti da contratti nazionali	-	-
rispetto vincoli riduzione o progr.oper.vi per piani di rientro da deficit	-	-
altre: art. 1, c. 3, lett. e) c.c.n.l. 12.2.2002	- 20.141,83	
sospensione temporanea risorse per attivazione contratto l.d. dirigente (art. 110, c.1 D.Lgs. nr. 267/2000) - valore in ragione d'anno -	-	
TOTALE COMPLESSIVO SOMME DECURTATE	- 20.141,83	
TOTALE SOMME FINANZIAMENTO RETRIBUZIONE DI POSIZIONE E RISULTATO	237.941,39	
DESTINAZIONE DELLE RISORSE DISPONIBILI	IMPORTI 2021	NOTE
TOTALE RISORSE DESTINATE ALLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE (art. 57, c. 3, c.c.n.l. 2016-2018)		La quota di risorse destinate alla retribuzione di posizione è definita considerando la ripartizione prevista dalla contrattazione collettiva decentrata integrativa vigente nel tempo a cui si sono aggiunte le risorse specificatamente destinate, anche in anni successivi, dalla contrattazione collettiva nazionale all'incremento delle retribuzioni di posizione (comprensiva quella, in ultima, dall'art. 54 del CCNL 17.12.2020). La quota è poi calcolata sul numero dei dirigenti incaricati e sul collegamento fra il valore della posizione e fasce retributive, così come definito dalla Deliberazione della Giunta Comunale n° 77/2022.
TOTALE RISORSE DESTINATE A PREVENTIVO ALLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO (art. 57, c. 3, c.c.n.l. 2016-2018)	168.580,67	La quota di risorse destinate alla retribuzione di risultato è definita considerando la ripartizione prevista dall'art. 8 del CCDI 22.11.2021. Nel corso della durata del presente CCDI, le quote potrebbero variare a seconda di un eventuale diverso assetto organizzativo dell'Ente, che dovesse comportare una variazione della dotazione e/o pesatura delle posizioni dirigenziali.
TOTALE RISORSE DESTINATE AL WELFARE INTEGRATIVO (art. 32 ccnl 17.10.2020) art. 11 del CCDI 22.11.2021	62.120,94	Fondo calcolato, ai sensi dell'art. 11 del CCDI 22.11.2021, nella misura del 2,5% del fondo di cui all'art. 57 del CCNL 17.12.2020 (2,5% di euro 237.941,39)
CLAUSOLA DI SALVAGUARDIA	5.948,53	clausola di salvaguardia ai sensi dell'art. 12 del CCDI 22.11.2021
ECONOMIE ACCANTONAMENTI ANNI 2018-2019 DA APPLICARE SU RETRIBUZIONE DI POSIZIONE (2018-2020) E RISULTATO	1.291,25	
	-	

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.

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, qualificando 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 riqualificazione 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 2023-2025 è naturalmente il raggiungimento del quadro finale previsto, ossia la copertura dei n. 257 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, che per quanto riguarda il presente piano si deve misurare con le linee programmatiche di una Amministrazione all'inizio del suo mandato amministrativo.

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. In relazione poi a quanto precedente sostenuto in ordine al nuovo regime delle capacità assunzionali dell'ente, i piani annuali, fatti salvi correttivi da parte del legislatore, saranno declinati in maniera dinamica e interconnessa all'andamento dei primi tre titoli delle entrate correnti, al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità.

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 sostituzioni di personale cessato dovrà privilegiare gli ambiti prioritari di seguito definiti:

- servizi di *line* a forte impatto su *cluster* di clienti/utenti strategici;
- servizi in cui le scoperture, per cessazione del personale, non permettono il mantenimento degli *standard* quali-quantitativi del Comune di Paderno Dugnano;

- servizi che, sulla base delle linee di mandato, pongano come prioritari per l'Amministrazione Comunale.

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, digitalizzazione, nonché di assicurare l'erogazione diretta di servizi al cittadino attribuite ai Comuni a vario titolo anche nelle modalità telematiche.

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 (quali biblioteca, servizi prima infanzia, servizi di portierato, movimentazione pratiche archivistiche).

Non è ammessa inoltre la sostituzione per i profili professionali dichiarati ad esaurimento progressivo, fatta salva la possibilità di utilizzare forme di lavoro flessibile nei casi in cui siano necessarie ad accompagnare eventuali processi 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; 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 (es. capacità assunzionale) 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 attualmente 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 non priorità nella copertura del posto resosi vacante.

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 2023-2025 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 2023-2025 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;
 - valutazione della opportunità di attivare procedure di mobilità fra enti, soprattutto se aventi le medesime condizioni di limitazione in ordine alle assunzioni, al fine di acquisire specifiche competenze o professionalità già formate;
 - in assenza della possibilità di utilizzare le procedure di mobilità per la copertura di professionalità specifiche 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 2023-2025 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; alla luce della vigente normativa, come già descritto nei paragrafi precedenti, il limite risulterà variabile e dovrà essere verificato in occasione della copertura dei posti vacanti.

La Giunta comunale si riserva ogni decisione in merito alle modalità di assunzione dei dirigenti, sia mediante contratti sia a tempo indeterminato, che a tempo determinato, anche con contratti stipulati ai sensi dell'art. 110, comma 1, del Dlgs n. 267/2000, ove le norme vigenti, il contingente previsto dalla normativa e le risorse finanziarie disponibili lo consentano.

Particolare cura dovrà essere assicurata nella "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. Si dovrà porre attenzione, nell'individuazione delle professionalità e nello svolgimento delle selezioni, alle misure che la vigente normativa dispone in tema di rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni e di attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR).

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 propedeutica all'immissione definitiva in ruolo.

Va evidenziato che a partire dall'anno 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.

Dal 2020 risulta attivato, altresì, un comando parziale per un istruttore amministrativo di cat. C presso la Camera di Commercio Milano Monza Brianza Lodi. La valutazione dell'eventuale proroga di tale comando o il passaggio del dipendente nell'organico di tale Ente sarà valutato al termine del periodo prefissato, sulla base delle scelte organizzative e delle esigenze dei soggetti interessati.

Al personale eventualmente 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,¹⁹ annualmente si definirà la quota di risorse effettivamente disponibili per tali finalità.

La direzione delle risorse umane è autorizzata sin da ora a determinare una previsione di spesa per la copertura di una figura dirigenziale, con contratto stipulato ai sensi dell'art. 110, comma 1, del D.Lgs. n. 267/2000, per la direzione del nuovo settore e il raggiungimento degli obiettivi connessi al redigendo PGT.

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;

¹⁹ Art. 9, comma 28 del D.L. 31.5.2010, n. 78 e s.m.i.

- 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 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. Riserva al personale interno di una quota dei posti messi a concorso

Nel corso del triennio l'Amministrazione comunale valuterà la possibilità di riservare il 50% dei posti messi a concorso al personale interno, come previsto dall'art. 52, comma 1 bis, del D.Lgs. n. 165/2001, ai sensi del quale *«Le progressioni fra le aree avvengono tramite concorso pubblico, ferma restando la possibilità per l'amministrazione di destinare al personale interno, in possesso dei titoli di studio richiesti per l'accesso dall'esterno, una riserva di posti comunque non superiore al 50 per cento di quelli messi a concorso»*.

La scelta di coprire i posti disponibili nella dotazione organica attraverso concorsi pubblici, con riserva non superiore al 50% a favore del personale interno, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di assunzioni, è effettuata in un'ottica di natura valoriale ed esperienziale, che vuole riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze dell'Amministrazione. Questa opzione è da valutare tenendo presente quanto previsto dal successivo punto 4.

5. Progressioni fra aree funzionali

Il D.L. 09/06/2021, n. 80 all'art. 3 "Misure per la valorizzazione del personale e per il riconoscimento del merito" ha apportato una modifica all'articolo 52 del d.lgs. n. 165/2001, reintroducendo le c.d. progressioni verticali. Per l'applicazione di tale disposizione è necessario attendere le prescrizioni indicate in tale articolo. In attesa delle stesse, l'Amministrazione Comunale valuta positivamente la possibilità di riservare eventualmente dei posti alle progressioni fra le aree; tali progressioni saranno effettuate tramite procedura comparativa basata sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni di servizio, sull'assenza di provvedimenti disciplinari, sul possesso di titoli professionali e di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area, nonché sul numero e sulla tipologia degli incarichi rivestiti.

Anche su questa materia è intervenuta la contrattazione nazionale. La preintesa sottoscritta il 4/8/22 all'art. 15 prevede, infatti, che ai sensi dell'art. 52, comma 1-bis del D.lgs. n. 165/2001, fatta salva una riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, gli Enti disciplinano le progressioni tra le aree tramite procedura comparativa basata:

- sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio, o comunque le ultime tre valutazioni disponibili in ordine cronologico, qualora non sia stato possibile effettuare la valutazione a causa di assenza dal servizio in relazione ad una delle annualità;
- sull'assenza di provvedimenti disciplinari;
- sul possesso di titoli o competenze professionali ovvero di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno;

– sul numero e sulla tipologia degli incarichi rivestiti.

6. Sostituzione dei posti vacanti di cat. B3 con posti di cat. C

Come evidenziato nella parte relativa all'analisi del fabbisogno sotto l'aspetto quantitativo, nel corso del triennio 2023-2025 si provvederà a sostituire automaticamente il personale amministrativo appartenente alla categoria B3, un volta cessato, con istruttori amministrativi di categoria C; questa scelta va nell'ottica di rafforzare sempre maggiori competenze in grado di supportare lo sviluppo del Comune di Paderno Dugnano. Per l'attuazione del piano triennale dei fabbisogni di personale si applica quanto disposto dall'art. 17 – c. 1bis – del D.L. 30/12/2019, n. 162. Con il nuovo CCNL le due attuali categorie rientreranno nelle aree degli Istruttori e degli Operatori esperti; per i profili amministrativi il personale appartenente alla categoria degli Operatori esperti sarà sostituita con quella degli Istruttori.

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 2023-2025 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, adeguandole alle esigenze dell'Ente con un'attenzione particolare alle attività progettuali e alle sfide contenute nel PNRR. 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,²⁰ che il parametro del nostro Comune si assesta, nell'ambito del nuovo fabbisogno attorno al 13,36%. 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".

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 aveva provveduto a ridurre

²⁰ 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.

un posto di qualifica dirigenziale rispetto alla dotazione organica allora vigente. L'analisi sviluppatasi in sede di rielaborazione dell'attuale fabbisogno segna un mutamento di passo direttamente discendente dalle opportunità concesse dal PNRR, evidenziando, in base alla progettualità sviluppata dal mese di gennaio 2022, la necessità di introdurre una figura dirigenziale aggiuntiva. E' necessario infatti rendere l'organizzazione interna più aderente alle nuove sfide che l'attuale normativa impone: agli obiettivi già previsti (i nuovi strumenti programmatori sia in campo finanziario che in tema di risorse umane, la necessità di riorganizzare la struttura informatica del Comune di Paderno Dugnano, la redazione del nuovo PGT, le progettualità legate alla prevenzione e all'inclusione) si affianca in maniera significativa la progettualità legata al PNRR e alla rigenerazione urbana; temi questi su cui l'Amministrazione sta impegnando risorse professionali interne, che dovranno essere in grado di gestire l'intero ciclo che va dalla progettazione alla gestione/conduzione degli interventi. Queste nuove opportunità – come detto – rendono necessaria una modifica provvisoria della struttura organizzativa del nostro Comune e impongono un aggiornamento funzionale dell'organizzazione, anche con riferimento alle figure apicali dell'Ente. Nel triennio in questione la struttura organizzativa, in maniera flessibile e adattativa alle nuove opportunità, dovrà essere capace di rispondere e vincere la sfida che PNRR e PGT.

Definizione dei profili professionali specifici

Il nuovo testo dell'art. 6-ter, comma 1, del d.lgs. 165/2001 prevede che le linee di indirizzo per i fabbisogni di personale, oltre ai fabbisogni prioritari o emergenti, contengano *“nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze, capacità del personale da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della pubblica amministrazione”*.

Anche il nostro Ente sarà impegnato a valutare quali profili professionali specifici e nuovi debbano essere inseriti nel fabbisogno del personale; le sfide del PNRR e lo sviluppo di progettazione sociale rendono necessario il rinnovamento delle competenze da inserire in diversi servizi, sia a tempo determinato che indeterminato.

Riqualficazione del personale e percorsi di carriera

Negli anni dal 2002 al 2022, il Comune ha investito molto in piani formativi per aumentare lo sviluppo professionale delle risorse umane; questa propensione di investimento, per anni, è stata 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, sviluppo delle competenze informatiche, *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.

Già a partire dal 2021, oltre alla competenza c.d. tecnica e obbligatoria, si è dato spazio ad interventi formativi che valorizzino le professionalità esistenti e inneschino processi *reskilling* e *upskilling*.

Nel corso del solo 2022 è stata erogata formazione per più di 158 dipendenti, che hanno partecipato a più di 115 corsi di formazione. Un particolare rilievo va dato alla formazione offerta gratuitamente dal Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di competenze digitali, che potrà essere seguita da tutti i dipendenti in servizio. L'esperienza effettuata in periodo emergenziale ha spinto

l'amministrazione ad utilizzare la formazione a distanza; il riscontro da parte dei dipendenti è stato positivo, poiché ha permesso a molti di loro di partecipare a percorsi formativi, sia tecnici che di natura trasversale.

Come evidenziato nel paragrafo relativo alla nostra organizzazione, il nostro Ente "sta progressivamente invecchiando". 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 certificate 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. Nel prossimo triennio si dovrà dare priorità nell'inquadramento nei profili amministrativi e nella copertura dei posti vacanti alle eventuali inidoneità alla mansione certificate dal Medico Competente, che pur non rendendo inidoneo a qualsiasi lavoro il dipendente, ne limiti o impedisca lo svolgimento del profilo ricoperto. 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 2023-2025, andranno ancor meglio declinate le azioni e gli interventi di supporto e valorizzazione per il personale dell'Ente, con particolare attenzione agli interventi formativi previsti dell'ente dal Piano Formativo. 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, il PTFP è stato costruito valutando non solo il numero delle persone da assumere, ma valutando 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 2023-2025, 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.

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 con disabilità 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 2023-2025, 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.

Altre assunzioni obbligatorie e riserve di legge

Nella predisposizione dei bandi di concorso e nella pianificazione delle assunzioni si provvederà, anche nel triennio 2023-2025, a dare adempimento ai vincoli in tema di assunzione di categorie protette o riservatarie. Poiché i vincoli e le norme da soddisfare sono numerose, si è deciso di riportare di seguito una tabella contenente le diverse fattispecie.

Modalità svolgimento concorsi e selezioni

Per quanto riguarda lo svolgimento delle prove in presenza, le modalità di effettuazione delle prove selettive dovranno essere adeguate alla vigente disciplina, con particolare riferimento all'utilizzo delle strumentazioni informatiche necessarie all'espletamento delle stesse.

Destinatari	Riferimenti normativi	Modalità assunzioni - riferimenti	Note	Situazione del Comune di Paderno Dugnano
<p>Persone affette dalle seguenti disabilità:</p> <p>a) persone in età lavorativa affette da minorazioni fisiche, psichiche o sensoriali e portatori di handicap intellettuale, che comportino una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45 per cento;</p> <p>b) persone invalide del lavoro con un grado di invalidità superiore al 33 per cento</p> <p>c) persone non vedenti o sordomute, di cui alle leggi 27 maggio 1970, n. 382, e 26 maggio 1970, n. 381 (La legge 68 precisa, ai fini della sua applicazione, le condizioni perché una persona possa essere considerata non vedente o sordomuta;</p> <p>d) persone invalide di guerra, invalide civili di guerra e invalide per servizio con minorazioni ascritte dalla prima all'ottava categoria di cui alle tabelle annesse al testo unico delle norme in materia di pensioni di guerra, approvato con DPR 23</p>	<p>Legge 12 marzo 1999, n. 68</p>	<p>art. 7, c. 2, della legge n. 68/1999 che rinvia all'art. 35 del D.Lgs. n. 165/2001. Dette assunzioni avvengono per chiamata numerica degli iscritti negli elenchi del collocamento obbligatorio, previa verifica della compatibilità della invalidità con le mansioni da svolgere; - art. 11, legge n. 68/1999 a mezzo stipula di convenzioni per la determinazione di un programma finalizzato al conseguimento degli obiettivi della stessa legge 68;</p> <p>DPCM 13 gennaio 2000; - art. 7, DPR 10 ottobre 2000, n. 333.</p>	<p>Il numero dei posti destinati dalla norma è pari al 7% dei lavoratori occupati</p>	<p>Obbligo attualmente non assolto interamente</p>

dicembre 1978, n. 915.			Concorso riservato ai soli non vedenti o richiesta numerica presentata al servizio competente. Sono richiesti i requisiti previsti per le assunzioni nelle amministrazioni ed enti interessati, salvo il limite di età ed il titolo di studio			Obbligo assoluto
Centralinisti non vedenti	- art. 6, legge n. 113/1985; - art. 22, c. 6 e 7, legge n. 448/1998; - MLPS, circolare n. 13 del 9.4.2015; - Dipartimento Funzione Pubblica nota operativa del 30.12.2014.			Riserva dei posti viene indicata nel bando di concorso, fino a copertura	Riserva: a) del 30% dei posti nei concorsi per l'assunzione di personale non dirigente nelle pubbliche amministrazioni, nelle aziende speciali e nelle istituzioni; b) del 20% dei posti nei concorsi per l'accesso alle carriere iniziali dei corpi di polizia municipale e provinciale	Obbligo assoluto
Volontari in ferma breve e ferma prefissata delle Forze armate congedati senza demerito e i volontari in servizio permanente	- art. 1014, D.Lgs. n. 66/2010 (Codice dell'ordinamento militare).					Obbligo assoluto
Assunzione vittime del dovere e altri aventi diritto al collocamento obbligatorio					Il numero dei posti destinati dalla norma è pari al 1% dei lavoratori occupati	Obbligo assoluto
Soggetti che hanno subito un'invalidità permanente per effetto di ferite o lesioni riportate in	- art. 1, legge n. 302/1990				I soggetti non devono avere concorso alla commissione degli atti	

<p>conseguenza dello svolgersi nel territorio dello Stato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - di atti di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico - coniuge; - figli superstiti. In alternativa a questi familiari possono accedere al beneficio dell'assunzione i fratelli conviventi e a carico della vittima solo qualora siano gli unici superstiti dei soggetti deceduti o resi permanentemente invalidi per effetto delle azioni di cui sopra - di fatti delittuosi commessi per il perseguimento delle finalità delle associazioni di tipo mafioso di cui all'articolo 416- bis del codice penale - di operazioni di prevenzione o repressione dei fatti delittuosi <p>Soggetti che hanno subito un'invalidità permanente per effetto di ferite o lesioni riportate in conseguenza dell'assistenza prestata, e legalmente richiesta per iscritto ovvero verbalmente nei casi di flagranza di reato o di prestazione di soccorso, ad ufficiali ed agenti di polizia giudiziaria o ad autorità, ufficiali ed agenti di pubblica</p>	<p>- art. 1, legge n. 407/1998</p>		<p>criminosi o a reati connessi.</p>	
<p>Soggetti che hanno subito un'invalidità permanente per effetto di ferite o lesioni riportate in conseguenza dell'assistenza prestata, e legalmente richiesta per iscritto ovvero verbalmente nei casi di flagranza di reato o di prestazione di soccorso, ad ufficiali ed agenti di polizia giudiziaria o ad autorità, ufficiali ed agenti di pubblica</p>	<p>- art. 1, legge n. 302/1990 - art. 1, legge n. 407/1998</p>		<p>I soggetti non devono avere concorso alla commissione degli atti criminosi o a reati connessi</p>	

sicurezza, nel corso di azioni od operazioni riferite alle situazioni suddette.				
Coniuge e figli superstiti, ovvero genitori o fratelli conviventi e a carico qualora unici superstiti, del personale delle Forze armate e delle Forze di polizia deceduto o divenuto permanentemente inabile al servizio per effetto di ferite o lesioni di natura violenta riportate nello svolgimento di attività operative ovvero a causa di atti delittuosi commessi da terzi	- art. 34, legge n. 3/2003			
Magistrati ordinari, militari dell'Arma dei carabinieri, del Corpo della guardia di finanza, del Corpo delle guardie di pubblica sicurezza, del Corpo degli agenti di custodia, personale del Corpo forestale dello Stato, funzionari di pubblica sicurezza, personale del Corpo di polizia femminile, personale civile della Amministrazione degli istituti di prevenzione e di pena, vigili del fuoco, appartenenti alle Forze armate dello Stato in servizio di ordine pubblico o di soccorso, in attività di servizio	- art. 3, legge n. 466/1980, richiamato dall'art. 82, c. 1, legge n. 388/2000.			
Orfani o, in alternativa, coniuge superstiti di coloro che siano morti per fatto di lavoro, ovvero siano deceduti a causa dell'aggravarsi delle	- art. 3, comma 123, legge n. 244/2007.			

<p>mutilazioni o infermità che hanno dato luogo a trattamento di rendita da infortunio sul lavoro</p>				
<p>Testimoni di giustizia</p>	<p>- art. 16-ter, comma 2-bis, introdotto dall'art. 7 del D.L. n. 101/2013.</p>			
<p>Assunzione obbligatoria del coniuge superstiti e dei figli del personale delle Forze armate, delle Forze dell'ordine, del Corpo nazionale dei vigili del fuoco e del personale della Polizia municipale deceduto nell'espletamento del servizio, nonché delle vittime del terrorismo e della criminalità organizzata di cui alla legge 13 agosto 1980, n. 466, e smi.</p>	<p>- art. 35, c. 2, D.Lgs. n. 165/2001.</p>			

Allegati

Allegato A

Spesa del personale

COMPONENTI SPESA DEL PERSONALE (*)	ANNO 2023 - PREVISIONE	ANNO 2024 - PREVISIONE	ANNO 2025 - 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>				
competenze fisse	5.826.157,44	5.868.765,63	5.868.765,53	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
oneri riflessi su competenze fisse	1.676.965,72	1.691.395,78	1.691.395,88	comprensiva personale comandato all'esterno: capitoli vari (capitoli stipendi)
spese per lavoro straordinario	64.000,00	64.000,00	64.000,00	1812/15
oneri per lavoro straordinario	16.569,60	16.569,60	16.569,60	1812/16
trattamento economico accessorio dipendenti e fondo p.o.	753.105,88	732.885,00	732.885,00	1812/6 - 1812/23
oneri connessi al trattamento economico accessorio dipendenti e fondo p.o.	205.732,90	198.850,23	201.850,23	1812/8 - 1812/25
trattamento econ.co accessorio finanziato con proventi di cui all'art. 208 cds	5.587,79	5.587,79	5.587,79	1812/10
oneri connessi al tratt.ec. accessorio finanziato con proventi art. 208 cds	1.536,64	1.536,64	1.536,64	1812/12
trattamento economico accessorio personale dirigente	340.369,96	330.112,41	249.941,40	1812/11
oneri connessi al trattamento economico accessorio personale dirigente	95.303,59	92.431,47	69.983,59	1812/12
retri.ni lorde, trattam.to ec.accessorio e oneri pers.le assunto ex art. 90/110 T.U. 267/00 (oneri esclusi)	91.575,44	91.575,44	91.575,44	1940/0
oneri retri.ni lorde, trattam.to ec.accessorio e oneri pers.le assunto ex art. 90/110 T.U. 267/00 (oneri inclusi)	26.305,00	26.305,00	26.305,00	1941/1
spese per personale in convenzione (artt. 13 e 14 ccnl. 22.1.2004)	-	-	-	
spese personale sostenute per conto terzi (oneri inclusi)	6.294,50	6.294,50	6.294,50	cap. 1812/14 + 1812/17
somme rimborsate ad altre amministrazioni per personale in comando nell'ente	-	-	-	
assegni familiari	-	-	-	
fondo lavoro straordinario PL finanziato da terzi (progetto smart)	22.000,00	22.000,00	22.000,00	3110/15 (17000); 3110/16 (5000)
trattamenti di quiescenza	10.000,00	10.000,00	10.000,00	1813/0
contributi a carico datore di lavoro per previdenza complementare (PERSEO)	7.800,00	7.800,00	7.800,00	1813/10
buoni mensa personale dipendente e dirigenti	145.000,00	145.000,00	145.000,00	1331/140
altre spese personale sostenute per conto terzi (oneri e irap inclusi)				
art. 208 codice della strada - previdenza e/o ass.za integrativa p.l.	68.000,00	68.000,00	68.000,00	3152/393

indennità di toga (spese a carico delle controparti)	40.005,00	40.005,00	40.005,00	1812/5 correlato al 2321
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	75.600,00	37.800,00	37.800,00	1812/13 + 1812/19+
Rimborsi per spese di personale (uscite non correlate)				
TOTALE MACROAGGREGATO 01 - REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	9.477.909,46	9.456.914,49	9.357.295,60	
<i>componenti spesa macrocategoria 02</i>				
irap personale dipendente	520.000,00	520.000,00	520.000,00	comprensiva della risultante della quota FPV-cap. 1871/445
irap servizi potenziamento art. 208 c.d.s.	474,96	474,96	474,96	1871/446
irap spese personale sostenute per elezioni	6.000,00	3.000,00	3.000,00	
TOTALE MACROAGGREGATO 02 - IMPOSTE E TASSE A CARICO ENTE	526.474,96	523.474,96	523.474,96	
<i>componenti spesa macrocategoria 03</i>				
emolumenti corrisposti a lavoratori socialmente utili	-	-	-	1950/0
lavoro accessorio	-	-	-	
somministrazione lavoro	-	-	-	
altre forme di lavoro flessibile (co.co.co., attività soc.utili)	-	-	-	
rimborso per missioni personale dipendente e dirigenti	5.000,00	5.000,00	5.000,00	cap. 1831/179
spese per la formazione del personale dipendente e dirigente	69.200,00	69.200,00	69.200,00	capitoli vari: vedi spesa personale righe 30-40
quota diritti spettanti all'avvocatura				
TOTALE MACROAGGREGATO 03 - ACQUISTO BENI E SERVIZI	74.200,00	74.200,00	74.200,00	
<i>altre componenti spesa personale da considerare ai sensi art. 1, c. 557 e ss. L. 296-2006</i>				

incentivi progettazione lavori, piani urbanistici e funzioni tecniche	50.000,00	50.000,00	50.000,00	
aumenti contrattuali	381.000,00	212.000,00	255.000,00	cap. 1895: foglio aumento contrattuale 2020-2022
spese personale utilizzato in strutture e organismi variamente denominati	-	-	-	
TOTALE ALTRE SPESE NON CONTABILIZZATE NELLE VOCI PRECEDENTI	431.000,00	262.000,00	305.000,00	
TOTALE COMPLESSIVO SPESA PERSONALE	10.509.584,42	10.316.589,45	10.259.970,56	
TOTALE COMPLESSIVO SPESA CORRENTE	38.146.099,84	37.694.574,72	37.495.346,31	
	27,55%	27,37%	27,36%	
(-) aumento contrattuale	- 954.367,87	- 954.367,87	- 954.367,87	vedi foglio aumento contrattuale 2020-2022

(-) spese straordinari e altri oneri di personale rimborsati per attività elettorale (oneri e irap inclusi)	- 81.600,00	- 40.800,00	- 40.800,00	
(-) spese personale il cui costo è a carico di finanziamenti comunitari o privati (oneri e irap incluse)	-	-	-	
(-) spese per personale occorrenti alle operazioni censuarie (nei limiti delle risorse trasferite dall'ISTAT) (oneri e irap incluse)	-	-	-	
(-) spese per personale trasferito dalle Regioni o dallo Stato per l'esercizio di funzioni delegate (oneri e irap incluse)	-	-	-	
(-) quota incentivazione I.C.I. (oneri e irap incluse)	- 5.000,00	- 5.000,00	- 5.000,00	al lordo oneri e irap.
(-) quota diritti avvocatura civica (oneri e irap incluse)	- 30.837,15	- 30.837,15	- 30.837,15	al lordo oneri e irap. Inclusa nel 2812/6
(-) quota incentivi progettazione lavori e piani urbanistici (oneri e irap inclusi)	- 50.000,00	- 50.000,00	- 50.000,00	
(-) assegni familiari	-	-	-	
(-) assunzioni obbligatorie				
(-) diritti di rogito spettanti al segretario comunale	-	-	-	
(-) spese per la formazione del personale	- 69.200,00	- 69.200,00	- 69.200,00	
(-) rimborso spese per missioni del personale	- 5.000,00	- 5.000,00	- 5.000,00	
(-) trattamenti di quiescenza	- 10.000,00	- 10.000,00	- 10.000,00	
(-) oneri datore di lavoro per adesione Fondo Perseo da parte dipendenti	- 7.800,00	- 7.800,00	- 7.800,00	oneri obbligatori da neutralizzare ai fini del calcolo della spesa serie evoluzione storica
(-) quota spesa voce rigo 38 già contabilizzata in spese di pers.le del Comune	-	-	-	
(-) rimborso spese da altre amministrazioni per personale in convenzione	- 76.500,00	- 76.500,00	- 76.500,00	posizione personale in comando
(-) fpv	- 132.810,52	- 102.618,89		1812-6-8-11-12-23-25
TOTALE COMPONENTI DI SPESA ESCLUSE	- 1.423.115,54	- 1.352.123,91	- 1.249.505,02	
TOTALE SPESA AL NETTO DELLE COMPONENTI ESCLUSE (ART. 1, C. 557) (*)				
	9.086.468,88	8.964.465,54	9.010.465,54	
DIFFERENZA SU OBIETTIVO DA RAGGIUNGERE	942.246,80	1.064.250,14	1.018.250,14	
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO DI CONTENIMENTO ART. 1, C.557 L. 296/2006	SI	SI	SI	

Costo del fabbisogno triennale del personale 2023-2025

Profilo	Qualifica	Dotazione attuale		Dotazione proposta finale		Posti coperti al 30/9/22	
		Posto	Costo	Posto	Costo	Posto	Costo
Dirigente	DX	5	€ 226.303,85	5	€ 226.303,85	4	€ 181.043,08
Funzionario	D3	4	€ 110.291,40	4	€ 110.291,40	5	€ 137.864,25
funzionario - commissario capo di p.l.	D3	1	€ 28.683,69	1	€ 28.683,69	1	€ 28.683,69
Istruttore direttivo	D	38	€ 911.243,42	40	€ 959.203,60	31	€ 743.382,79
istruttore direttivo - commissario aggiunto di p.l.	D	7	€ 175.636,51	7	€ 175.636,51	6	€ 150.545,58
Ass.sociale	D	9	€ 215.820,81	9	€ 215.820,81	8	€ 191.840,72
Istruttore amministrativo	C	67	€ 1.476.640,47	66	€ 1.454.601,06	60	€ 1.322.364,60
Istruttore tecnico	C	19	€ 418.748,79	19	€ 418.748,79	18	€ 396.709,38
agente di polizia locale	C	38	€ 879.709,50	38	€ 879.709,50	25	€ 578.756,25
Educatore	C	17	€ 409.432,42	17	€ 409.432,42	13	€ 313.095,38
Aiuto bibl.	C	4	€ 88.157,64	4	€ 88.157,64	4	€ 88.157,64
Applicato	B3	26	€ 536.967,34	25	€ 516.314,75	23	€ 475.009,57
autista-messo	B3	2	€ 41.305,18	2	€ 41.305,18	2	€ 41.305,18
Capo operaio	B3	2	€ 41.305,18	2	€ 41.305,18	1	€ 20.652,59
Esecutore	B	8	€ 156.811,76	8	€ 156.811,76	7	€ 137.210,29
Operaio sp.	B	10	€ 196.014,70	10	€ 196.014,70	7	€ 137.210,29
esecutore messo autista	B	1	€ 19.601,47	1	€ 19.601,47	1	€ 19.601,47
Operatore	A	1	€ 18.547,28	1	€ 18.547,28	1	€ 18.547,28
		259	€ 5.951.221,41	259	€ 5.956.489,59	217	€ 4.981.980,03

Costo copertura nuova dotazione	€ 974.509,56
Differenziale costo tra vecchia e nuova dotazione	€ 5.268,18

Servizi di staff

Servizi	Addetti	% servizi interni	addetti effettivi	posti vecchio fabbisogno	posti nuovo fabbisogno
segreteria particolare Sindaco	2	100%	2		
avvocatura	1	100%	1		
staff promozione	3	10%	0,3		
staff segreteria generale	6	90%	5,4		
supporto all'organizzazione - posta interna/centralino	2	25%	0,5		
supporto all'organizzazione - protocollo	4	40%	1,6		
supporto all'organizzazione - archivio	1	45%	0,45		
sic	2	90%	1,8		
sit	2	50%	1		
supporto all'organizzazione - messi	2	30%	0,6		
ragioneria	5	90%	4,5		
bilancio e partecipate	2	80%	1,6		
economato	4	80%	3,2		
manutenzione	8	20%	1,6		
appalti	4	20%	0,8		
segreterie di settore	5	75%	3,75		
organizzazione RU	6	75%	4,5		
totale addetti in servizio al 30/9/22	59		34,6		
totale dipendenti in servizio al 30/09/2022			216		
posti previsti in dotazione organica attuale			259		
posti previsti in dotazione organica nuovo fabbisogno			259		
<i>% su posti coperti</i>			<i>16,02%</i>		
<i>% su dotazione organica attuale</i>			<i>13,36%</i>		
% su dotazione organica nuovo fabbisogno			13,36%		
dirigenti				5	5
% riduzione dirigenti					0,0%

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 30/9/2022	216	
Numero in aumento nel triennio 2023/2025	2	
Numero posti in diminuzione nel triennio 2023/2025	-2	
Posti previsti nel fabbisogno 2023/2025	259	
Posti da coprire nel triennio	43	

Prospetto sintetico del piano triennale dei fabbisogni di personale 2023-2025

ENTE

Profilo	dir.	D3*	D1	C	B3	B1	A	Totale	Posti in esaurimento	Previsti-esauriti	Coperti al 30/9/2022	Differenza totale-coperti	Differenza (tot-esauriti)-coperti
Dirigente	5							5	0	5	4	1	1
Funzionario		4						4	0	4	4	0	0
funzionario - commissario capo di p.l.		1						1	0	1	1	0	0
Istruttore direttivo			40					40	0	40	31	9	9
istruttore direttivo - commissario aggiunto di p.l.			7					7	0	7	6	1	1
Ass.sociale			9					9	0	9	8	1	1
Istruttore amministrativo				66				66	0	66	60	6	6
Istruttore tecnico				19				19	0	19	18	1	1
agente di polizia locale				38				38	0	38	25	13	13
Educatore				17				17	0	17	13	4	4
Aiuto bibl.				4				4	0	4	4	0	0
Applicato					25			25	0	25	23	2	2
autista-messo					2			2	0	2	2	0	0
Capo operato					2			2	0	2	1	1	1
Esecutore						8		8	0	8	7	1	1
Operato sp.						10		10	0	10	7	3	3
esecutore messo autista						1		1	0	1	1	0	0
Operatore							1	1	0	1	1	0	0
	5	5	56	144	29	19	1	259	0	259	216	43	43

* I posti mantenuti quali D3 si riferiscono al solo personale già inserito nella attuale dotazione come ex D3 giuridico, per i quali il costo della dotazione prevede il differenziale economico

Piani annuali delle assunzioni 2023 - 2025

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

Si riportano le assunzioni di personale iniziate nel 2022 e non ancora concluse alla data della redazione del presente documento

Anno 2023

Profilo	Cat.	procedura di reclutamento
n. 1 Applicato amm..vo	B3	assunzione obbligatoria
n. 1 Messo	B	Mobilità - Concorso
n. 7 Istruttori amm.vo	C	Mobilità - Concorso
n. 8 agente di PL	C	Mobilità - Concorso
n. 7 Istruttori direttivi	D	Mobilità - Concorso
n. 2 Ufficiale di PL	D	Mobilità - Concorso
n. 2 Istruttori tecnici	C	Mobilità - Concorso
n. 1 Educatore	C	Mobilità - Concorso

Anno 2024

Profilo	Cat.	procedura di reclutamento
n. 3 Istruttori amm.vi	C	mobilità - concorso
n. 1 operaio spec.to	B	collocamento
n. 1 Esecutore	B	assunzione obbligatoria
n. 1 Istruttore direttivo	D	Mobilità - Concorso

Anno 2025

Profilo	Cat.	procedura di reclutamento

Dotazione organica

Profilo	Qualifica	Dotazione attuale	Dotazione aggiornata
		al netto dei posti in esaurimento	
Dirigente	DX	5	5
Funzionario	D3	4	4
funzionario - commissario capo di p.l.	D3	1	1
Istruttore direttivo	D	38	40
istruttore direttivo - commissario aggiunto di p.l.	D	7	7
Ass.sociale	D	9	9
Istruttore amministrativo	C	67	66
Istruttore tecnico	C	19	19
agente di polizia locale	C	38	38
Educatore	C	17	17
Aiuto bibl.	C	4	4
Applicato	B3	26	25
autista-messo	B3	2	2
Capo operaio	B3	2	2
Esecutore	B*	8	8
Operaio sp.	B	10	10
esecutore messo autista	B	1	1
Operatore	A	1	1
Totale		259	259

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

Variazione dotazione organica

0,00%

Tabella di comparazione tra sistemi di classificazione

PRECEDENTE SISTEMA DI CLASSIFICAZIONE	NUOVO SISTEMA DI CLASSIFICAZIONE
Categoria D-D7	AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE
Categoria D-D6	
Categoria D-D5	
Categoria D-D4	
Categoria D-D3	
Categoria D-D2	
Categoria D-D1	
Categoria C-C6	AREA DEGLI ISTRUTTORI
Categoria C-C5	
Categoria C-C4	
Categoria C-C3	
Categoria C-C2	
Categoria C-C1	
Categoria B3-B8	AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI
Categoria B3-B7	
Categoria B3-B6	
Categoria B3-B5	
Categoria B3-B4	
Categoria B3 di accesso	
Categoria B1-B8	
Categoria B1-B7	
Categoria B1-B6	
Categoria B1-B5	
Categoria B1-B4	
Categoria B1-B3	
Categoria B1-B2	
Categoria B1 di accesso	
Categoria A-A6	
Categoria A-A5	
Categoria A-A4	
Categoria A-A3	
Categoria A-A2	
Categoria A-A1	