



Città di Paderno Dugnano

PIANO

INTEGRATO

A DI
TTIVITA'

O E
RGANIZZAZIONE

2024

2026

Approvato con Deliberazione di G.C. n° 12 del 01/02/2024

Indice

PREMESSA	3
SEZIONE 1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	5
1. LA POPOLAZIONE	5
2. MISSIONE ISTITUZIONALE	5
3. PRINCIPALI ATTIVITÀ	5
4. STRUTTURA DEL COMUNE E ANALISI DI CONTESTO INTERNO	5
SEZIONE 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE	6
1. VALORE PUBBLICO	6
1.3 OBIETTIVI PER LE PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE	6
1.3.1 Premessa	6
1.3.2 Quadro normativo e regolamentazione interna	7
1.3.3 La pianificazione strategica delle pari opportunità	9
1.3.4 Gli attori del processo	10
1.3.5 Cosa abbiamo già realizzato	12
1.3.6 Caratteristiche e obiettivi del Piano di azioni positive	13
1.3.7 Obiettivi del piano	15
Obiettivo 4 – Conoscere il contesto	18
2. PERFORMANCE	22
3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	22
SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	23
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	23
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	23
3.2.1 IL NOSTRO MODELLO	24
3.2.1.1 L'aspetto digitale	24
3.2.2 IL PRIMO PIANO PER IL LAVORO AGILE	26
3.2.3 MODALITÀ OPERATIVE	27
3.2.4 CRITICITÀ E CONVENIENZE	28
3.2.5 LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ IN LAVORO AGILE	31
3.2.6 LAVORO AGILE E PERFORMANCE INDIVIDUALE	31
3.2.6.1 Stato attuale	32
3.2.6.2 i primi dati del lavoro agile	33
3.2.6.3 L'organizzazione del POLA	35
3.3 IL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024 – 2026	37
Premessa	37
3.3.1 LE DIRETTIVE PER LA CREAZIONE DEL NUOVO PIANO	43
Copertura dei posti a tempo indeterminato	43
Comando di personale proveniente da altre Pubbliche Amministrazioni	44
Contratti con rapporto di lavoro flessibile	44
Riserva al personale interno di una quota dei posti messi a concorso	45
Progressioni fra aree funzionali	45
Sostituzione dei posti vacanti di operatore esperto area amministrativa (ex cat. B3) con posti di istruttore amministrativo (ex cat. C)	46
3.3.2 ANALISI FINALI	47
Analisi sul dimensionamento delle strutture di supporto all'organizzazione e sulle dotazioni organiche di posti relativi alla dirigenza non generale	47
Definizione dei profili professionali specifici	47
Riqualificazione del personale e percorsi di carriera	48
Sostituzione del personale cessato, eccedenze di personale	49
Inserimento personale con disabilità ai sensi della legge n. 68/99	49
Altre assunzioni obbligatorie e riserve di legge	50
Modalità svolgimento concorsi e selezioni	50
3.3.3 RISORSE PER LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA	51
3.4 LA RILEVAZIONE DELLE ECCEDENZE DI PERSONALE	66

3.5 LE STRATEGIE DI FORMAZIONE DEL PERSONALE	67
3.5.1 L'APPROCCIO PER COMPETENZE	68
3.5.2 METODOLOGIA FORMATIVA E CONTENUTI	69
3.5.3 IL FABBISOGNO FORMATIVO	70
3.5.4 ANALISI DEI DOCUMENTI ORGANIZZATIVI SIGNIFICATIVI	71
3.5.5 LE LINEE GUIDA DEL PIANO FORMATIVO	72
3.5.6 IN BREVE...LE STRATEGIE	73
SEZIONE 4 MONITORAGGIO	74
ALLEGATI	75

PREMESSA

Nell'ambito delle misure urgenti per rafforzare la capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni, l'art. 6 del Decreto Legge 09/06/2021 n. 80 ha introdotto un nuovo strumento di programmazione: il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) da adottare entro il 31 gennaio di ogni anno.

La finalità di tale strumento è quella di 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.

Il PIAO è un documento di programmazione di durata triennale, soggetto ad aggiornamento annuale, che accorpa, tra gli altri, i seguenti piani:

- il piano della performance;
- il piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- il piano dei fabbisogni di personale;
- il piano per il lavoro agile (conosciuto come POLA);
- la programmazione dei fabbisogni formativi.

Il PIAO è suddiviso in quattro sezioni:

- 1) Identità dell'amministrazione
- 2) Valore pubblico, performance e anticorruzione
- 3) Organizzazione e capitale umano
- 4) Monitoraggio

Per ciascuna amministrazione il PIAO deve definire:

- a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- c) gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale;
- d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione;
- e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività

inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Infine, nel PIAO devono essere indicate le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, da realizzare anche attraverso rilevazioni della soddisfazione degli utenti e le modalità di monitoraggio dei procedimenti.

L'obiettivo del Legislatore è quello di assorbire, in un'ottica di massima **semplificazione** e **razionalizzazione**, molti degli atti di pianificazione redatti dalle Pubbliche Amministrazioni, assicurando la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, procedendo alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

Con l'introduzione del PIAO prende forma un disegno organico del sistema pianificatorio nelle amministrazioni pubbliche, caratterizzato invece da una molteplicità di strumenti spesso non dialoganti e altrettanto spesso, per molti aspetti, sovrapposti e ripetitivi per alcune informazioni, sostenendo una visione integrata e complessiva dei diversi assi di programmazione e garantendo la qualità e la trasparenza dei servizi per cittadini e imprese.

Nel Piano, gli obiettivi, le azioni e le attività dell'Ente sono ricondotti alle finalità istituzionali e agli obiettivi pubblici per il soddisfacimento dei bisogni della collettività e dei territori. Si tratta quindi di uno strumento dotato, da un lato, di rilevante valenza strategica e, dall'altro, di un forte valore comunicativo, attraverso il quale l'Ente pubblico comunica alla collettività gli obiettivi e le azioni mediante le quali sono esercitate le funzioni pubbliche e i risultati che si vogliono ottenere rispetto alle esigenze di valore pubblico da soddisfare.

Ha inoltre il vantaggio economico di far confluire i principali documenti strategici dell'Ente in un unico documento progettuale e ne delinea i principi e le linee di azione.

Nel PIAO 2024-2026 ci si focalizza sui principi e valori che guidano l'agire dell'Amministrazione cercando di generare il massimo ritorno in termini di valore pubblico rispetto ai servizi resi che sono erogati con l'apporto di differenti strumenti che dialogano tra loro per contribuire a dare un servizio efficiente, perché il servizio reso rispecchia quelli che sono gli obiettivi di performance da perseguire, le politiche e strategie in termini di fabbisogno del personale, il supporto formativo, le visioni e i valori comuni.

Il presente Piano è stato elaborato assicurando la coerenza dei propri contenuti ai documenti di programmazione finanziaria dell'Ente, che ne costituiscono il necessario presupposto.

SEZIONE 1

SCHEDE ANAGRAFICHE DELL'AMMINISTRAZIONE

(omissis)

1. LA POPOLAZIONE

(omissis)

2. MISSIONE ISTITUZIONALE

(omissis)

3. PRINCIPALI ATTIVITÀ

(omissis)

4. STRUTTURA DEL COMUNE E ANALISI DI CONTESTO INTERNO

(omissis)

SEZIONE 2

VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE

1. VALORE PUBBLICO

(omissis)

1.3 OBIETTIVI PER LE PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE

1.3.1 Premessa

L'uguaglianza di genere è uno dei principi ispiratori dell'Unione europea. Il Parlamento europeo e il Consiglio hanno emanato la direttiva 2006/54/CE del 5 luglio 2006, allo scopo di assicurare l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e di impiego. La parità fra uomini e donne costituisce un principio fondamentale del diritto comunitario, sancito agli art. 2 e 3 del Trattato, e costantemente ribadito dalla giurisprudenza della Corte di Giustizia. Le disposizioni comunitarie evidenziano che la parità fra i sessi è "compito" e "obiettivo" della Comunità, che ha l'obbligo concreto di promuoverla in tutte le sue attività. Gli articoli 21 e 23 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, inoltre, vietano qualsiasi discriminazione fondata su sesso, la razza, colore della pelle o origine etnica o sociale, caratteristiche genetiche, la lingua, la religione o convinzioni personali, opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, appartenenza a una minoranza nazionale, patrimonio, nascita, handicap, età o tendenze sessuali e sanciscono il diritto alla parità di trattamento fra uomini e donne in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione.

Le azioni positive, in Italia, sono misure speciali mirate a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne. Sono misure "speciali", ovvero specifiche e ben definite, che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta sia indiretta. Sono misure "temporanee", in quanto necessarie finché si rileva una disparità di trattamento tra generi diversi. Sono misure volte a rimuovere gli ostacoli che si frappongono al raggiungimento di una piena uguaglianza di genere.

Assicurare pari opportunità, in questo senso, vuol dire assicurare una condizione di uguale possibilità-opportunità di riuscita e di crescita, assicurare la garanzia dei diritti in egual maniera. Non possiamo più intendere le pari opportunità come avveniva un tempo, ovvero come omologazione di un modello maschile di organizzazione del lavoro, come definizione di una "riserva protetta" per le donne o come valorizzazione delle pari opportunità nella gestione del tempo-famiglia come uniche vestali familiari. Le azioni positive sono misure che assicurano l'eliminazione diretta e indiretta di ogni discriminazione sul lavoro, da quelle più temporanee e facilmente risolvibili, a quelle culturali e di lunga gestione.

Il Comune di Paderno Dugnano è una struttura organizzativa complessa ed eterogenea. Questa condizione rende necessario l'investimento sulla relazione con i dipendenti, con il territorio e con le persone che vi vivono. In questi anni ha investito sulla formazione e sviluppo dei propri dipendenti, passando da un concetto generico di "personale" a quello complesso di "persone". Avere persone nella propria organizzazione che traggono soddisfazione dal proprio lavoro, riconoscendosi nei valori dell'Amministrazione e nell'orgoglio di esserne i primi portatori è l'obiettivo sfidante di questa

Amministrazione; ciò permetterà ai dipendenti del nostro Ente di gestire il proprio ruolo in modo consapevole, valorizzando il ruolo di interfaccia tra la città e le istituzioni pubbliche.

Partendo da questo concetto e da una visione ampia dello scopo del piano delle azioni positive, ci siamo interrogati su quale fosse il nostro reale obiettivo. La risposta è al contempo facile e complessa. Assicurare pari opportunità oggi, nella nostra organizzazione, vuol dire assicurare l'eliminazione di quelle barriere culturali, sociali, razziali e di genere che limitano la valorizzazione del "bene" più prezioso che un'organizzazione possiede, ovvero le persone che collaborano ogni giorno all'erogazione dei servizi agli utenti.

Il Piano di Azioni Positive (d'ora in avanti anche PAP) si inserisce nell'ambito delle iniziative promosse dal Comune di Paderno Dugnano per il conseguimento degli obiettivi di pari opportunità, così come prescritto dal D.Lgs. n. 198/2006. Tali disposizioni hanno ad oggetto le misure volte ad eliminare ogni distinzione, esclusione o limitazione basata sul genere, che abbia come conseguenza o come scopo, di compromettere o di impedire il riconoscimento, il godimento o l'esercizio dei diritti umani e delle libertà fondamentali in campo politico, economico, sociale, culturale e civile o in ogni altro campo. Quest'anno il nostro piano si innesta e interfaccia la normativa in tema di smart working; l'obiettivo dichiarato è quello di creare una vera e propria sinergia di azioni che sviluppino il tema delle pari opportunità all'interno del nostro Ente, per fare diventare le politiche in questa materia un esempio con cui confrontarsi, soprattutto per la capacità di sviluppare idee e politiche a fronte di risorse sempre più scarse.

Gli obiettivi generali da conseguire con la definizione di un piano strategico per le azioni positive sono:

- promuovere la conciliazione tra la vita lavorativa ed impegni extra-lavorativi delle persone che lavorano nel nostro Ente (ossia favorire la conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare, sollecitare una flessibilità del tempo di lavoro per renderlo più conciliabile con il tempo della famiglia);
- rafforzare il senso di appartenenza, la motivazione, la soddisfazione e la partecipazione;
- tendere a raggiungere l'uguaglianza sostanziale fra uomini e donne per quanto riguarda le opportunità di lavoro e di sviluppo professionale.
- promuovere la comunicazione e la diffusione delle informazioni sui temi delle pari opportunità.
- aggiornare le figure chiave dell'organizzazione aziendale in merito agli strumenti per realizzare le pari opportunità all'interno del luogo di lavoro;
- stimolare la cultura della gestione delle risorse umane all'interno dell'organizzazione dell'ente accelerando e incentivando il cambiamento nella pubblica amministrazione con l'introduzione di innovazioni nell'organizzazione e con la realizzazione di interventi specifici di cambiamento, anche in un'ottica di genere;
- superare condizioni, organizzazione e distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, nei confronti dei dipendenti con pregiudizio nella formazione, nell'avanzamento professionale e di carriera, ovvero nel trattamento economico e retributivo
- eliminare le disparità nella progressione di carriera e nella vita lavorativa
- adottare misure organizzative volte a fissare obiettivi per l'attuazione dello Smart working o lavoro da remoto e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa (lavoro agile);
- favorire la crescita professionale del personale;
- sviluppare un "sistema benessere" attraverso servizi, azioni, comportamenti e investimenti;
- diffondere un'immagine positiva dell'ente attraverso i comportamenti e gli atteggiamenti di tutti i lavoratori e delle buone prassi.

1.3.2 Quadro normativo e regolamentazione interna

1.3.2.1 Il quadro normativo di riferimento

- **Costituzione Italiana** – art. 3 “Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese”;
- **Legge 9/12/1977 n. 903** - “Parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro” – art.1 “E' vietata qualsiasi discriminazione fondata sul sesso per quanto riguarda l'accesso al lavoro indipendentemente dalle modalità di assunzione e qualunque sia il settore o il ramo di attività, a tutti i livelli della gerarchia professionale”;
- **Legge n. 125 del 10.04.91** - “Azioni per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro”
- **Legge 5/2/1992 n. 104**, “Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate”;
- **Legge 8/3/2000 n. 53** – Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità , per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città - art.1 “la presente legge promuove un equilibrio tra tempi di lavoro, di cura, di formazione e di relazione ...”;
- **Decreto Legislativo 18/08/2000 n. 267** - “Testo Unico sull'ordinamento degli Enti Locali”
- **Decreto Legislativo 26/3/2001 n. 151** - “Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, a norma dell'articolo 15 della legge 8 marzo 2000, n. 53”;
- **Decreto Legislativo 30/3/2001 n. 165** - “Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche” - artt. 7, 54 e 57;
- **Direttiva** del Parlamento Europeo e del Consiglio riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego del **5 luglio 2006, n. 2006/54/CE**;
- **Decreto Legislativo 11/4/2006 n. 198** - “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'art. 6 della L. 28 novembre 2005, n. 246”, riprende e coordina in un testo unico le disposizioni ed i principi di cui al D.Lgs. 23 maggio 2000, n. 196 “Disciplina dell'attività delle consigliere e dei consiglieri di parità e disposizioni in materia di azioni positive”, ed alla Legge 10 aprile 1991, n. 125 “Azioni positive per la realizzazione della parità uomo donna nel lavoro”;
- **Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri** - Dipartimento della Funzione Pubblica del **23 maggio 2007** “Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle Amministrazioni Pubbliche”;
- **Decreto Legislativo 9/4/2008 n. 81** - “Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”;
- **Decreto Legislativo 27/10/2009 n. 150** - “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”
- **Decreto Legislativo 25/1/2010 n. 5** - “Attuazione della direttiva 2006/54/CE relativa al principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego”;
- **Legge 4/11/2010 n. 183** - “Deleghe al Governo in materia di lavori usuranti, di riorganizzazione di enti, di congedi, aspettative e permessi, di ammortizzatori sociali, di servizi per l'impiego, di incentivi all'occupazione, di apprendistato, di occupazione femminile, nonché misure contro il lavoro sommerso e disposizioni in tema di lavoro pubblico e di controversie di lavoro” - art. 21
- **Direttiva 4/3/2011** concernente le Linee Guida sulle modalità di funzionamento dei “Comitati Unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni”
- **Decreto Legislativo 14/8/2013 n. 93** - “Disposizioni urgenti in materia di sicurezza e per il contrasto della violenza di genere, nonché in tema di protezione civile e di commissariamento delle province”;

- **Art. 14 della L. 07/08/2015, n. 124** - in tema di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche;
- **Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 80** - recante «Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro, in attuazione dell'art. 1, commi 8 e 9, della legge 10 dicembre 2014, n. 183»;
- **Direttiva del Presidente del consiglio dei Ministri del 1° giugno 2017** - contenente le linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti;
- **Direttiva del Ministero per la Pubblica Amministrazione e il Sottosegretario delegato alle Pari Opportunità n. 2 del 26/06/2019** - “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni Pubbliche”;
- **D.M. 8/10/2021** che detta le linee cui le amministrazioni devono attenersi al fine di realizzare il superamento dell'utilizzo del lavoro agile emergenziale come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa; a decorrere dal 15 ottobre 2021, nel rispetto delle vigenti misure di contrasto al fenomeno epidemiologico adottate dalle competenti autorità, le pubbliche amministrazioni adottano le misure organizzative previste dal citato decreto per il rientro in presenza del personale dipendente;
- **Disciplina contrattuale nazionale e decentrata per il personale e per l'area della dirigenza.**

1.3.2.2 I principi dettati dagli atti fondamentali dell'Ente

Lo Statuto

Articolo 88 – PARI OPPORTUNITA'

Il Comune di Paderno Dugnano assicura condizioni di pari opportunità tra uomo e donna ai sensi della legge 10.4.91 n.125 e promuove la presenza di entrambi i sessi nella Giunta e negli organi collegiali del Comune nonché negli Enti, Aziende ed Istituzioni da essi dipendenti.

Programma amministrativo 2019-2024

Ove si sottolinea la centralità della valorizzazione delle persone e la forte connessione tra l'innovazione delle persone e l'innovazione della pubblica

Il Piano dei Tempi e degli Orari

Il Comune di Paderno Dugnano ha approvato, con deliberazione di Consiglio comunale n. 13 del 28/02/2011, il Piano Territoriale degli Orari (PTO) di Paderno Dugnano.

Il PTO rappresenta uno strumento di attuazione delle politiche dei tempi Urbani, in ottemperanza della legge regionale 28/10/2004, n. 28.

1.3.3 La pianificazione strategica delle pari opportunità

Le misure che andremo a pianificare in materia di pari opportunità, vanno inquadrare in un più ampio novero di azioni strategiche da inserire nella *vision* riferita allo sviluppo della nostra organizzazione. In questa visione vanno cercate contaminazioni e coerenze con altri strumenti di pianificazione e di programmazione delle azioni dell'Ente per il conseguimento degli obiettivi di mandato.

Abbiamo cercato di riassumere graficamente queste “interferenze” tra i diversi strumenti di programmazione e di pianificazione, al fine di rendere evidente la complessità, la interdisciplinarietà e la sostanzialità di questa materia.



1.3.4 Gli attori del processo

Il Piano delle azioni positive è un piano che agendo in sinergia con diversi altri strumenti di programmazione mette in gioco diversi attori. È necessario lavorare in *team* per poter raggiungere un obiettivo che tocca le corde organizzative dell'Ente.



Servizio Organizzazione, risorse umane e politiche attive del lavoro

Questo servizio interviene nel percorso di gestione delle attività che assicurano le pari opportunità nell'organizzazione su diversi piani. Fornisce supporto alle diverse direzioni nei processi relativi all'evoluzione della macrostruttura e della microstruttura organizzativa. L'apporto significativo si realizza con interventi di analisi e miglioramento dell'organizzazione, focalizzando l'interesse alla

razionalizzazione e al miglioramento dei servizi al cittadino. Promuove strumenti per lo sviluppo professionale delle persone che operano nell'Ente, implementando sistemi di rilevazione delle competenze mediante: mappatura dei profili; rilevazione delle competenze possedute; costruzione e gestione del database delle competenze. Supporta il Nucleo di Valutazione nella somministrazione dei questionari sul benessere organizzativo. Cura la promozione di azioni e progetti del "sistema benessere", anche avvalendosi di processi di partecipazione degli *stakeholder* interni.

Unità di staff della direzione del settore "servizi alla persona e sviluppo organizzativo"

Cura l'attività di pianificazione concernente la formazione e l'aggiornamento del personale attraverso un percorso che parte dalla rilevazione e dall'analisi dei fabbisogni formativi. Raccoglie le indicazioni dei dirigenti e le informazioni di responsabili dei servizi e uffici e *opinion leader*, avvalendosi di interviste e *focus group*, dando sempre particolare rilievo ai bisogni formativi espressi dal personale, attraverso la somministrazione di questionari dedicati.

Ufficio Programmazione e controllo - Anticorruzione e trasparenza

La pianificazione strategica rappresenta l'insieme di azioni che attuano la linea politica dell'amministrazione, definita nelle Linee di Mandato del Sindaco. Questa funzione non è semplicemente uno strumento per raggiungere obiettivi, bensì anche un approccio culturale, rappresentando una importante opportunità per favorire momenti di confronto e dialogo a supporto dell'attività decisionale politico gestionale

"Sistema di sicurezza sul luogo di lavoro"

Appartengono a questo "sistema" diversi attori: il Datore di lavoro ai sensi del d.lgs. n. 81/2008, il Responsabile della Prevenzione e Protezione (che ha conoscenza degli ambienti di lavoro e un contatto continuo con gli addetti e i lavoratori nell'ambito di ogni singola organizzazione), il Medico competente (nell'ambito dell'attività di sorveglianza sanitaria, rileva situazioni di disagio o di stress lavoro correlato), gli uffici di supporto alla funzione datoriale, i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza.

Comitato Unico di Garanzia

Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) ha compiti propositivi, consultivi e di verifica, al fine di realizzare un ambiente di lavoro caratterizzato dai principi di pari opportunità, benessere organizzativo e contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica dei lavoratori. Il CUG esercita in particolare le funzioni propositive in tema di predisposizione di piani di azioni positive, per favorire l'uguaglianza sostanziale sul lavoro tra uomini e donne.

I Dirigenti dell'Ente

Un buon clima lavorativo è caratterizzato soprattutto dalla capacità di gestire un *team* e di motivarlo, orientandone il modo di lavorare e di rapportarsi con i clienti interni ed esterni; è fondamentale agire attraverso una comunicazione efficace che metta i dipendenti nelle condizioni di conoscere e condividere gli obiettivi. La gestione delle risorse umane è l'aspetto più importante della nuova cultura organizzativa nella pubblica amministrazione; è compito del Dirigente motivare e far crescere i propri collaboratori e garantire il benessere e la possibilità di accedere equamente agli strumenti informativi e formativi messi a disposizione dell'Ente e promuovendo altresì momenti di informazione e confronto.

I Lavoratori dell'Ente

Il Comune di Paderno ha sempre riconosciuto l'importanza dei propri dipendenti, verso cui orientare politiche rivolte al soddisfacimento dei bisogni e all'accrescimento del senso di appartenenza. Gli aspetti relativi al benessere richiedono la necessità di contemperare le istanze di cambiamento della Pubblica Amministrazione alla presenza di risorse sempre più scarse. La partecipazione delle persone che lavorano nell'Ente alle decisioni e ai cambiamenti organizzativi sono fondamentali per una gestione mirata ad una maggiore flessibilità strategica e operativa delle strutture organizzative. Le esperienze interne di sperimentazione nell'utilizzo del metodo *Kaizen* hanno evidenziato che i dipendenti sono in grado di suggerire interventi che operino in termini di economicità, semplificazione, efficienza e innovazione delle procedure, delle norme, del linguaggio e dell'organizzazione del lavoro, poiché conoscono i meccanismi di funzionamento della macchina comunale "dall'interno". È necessario agire in modo tale, però, da spingere il personale a improntare il proprio lavoro al miglioramento del servizio all'utenza, agendo sulla *Public Service Motivation*.

1.3.5 Cosa abbiamo già realizzato

Osservatorio sulla condizione lavorativa dei/delle dipendenti dell'ente

L'ente ha costituito una banca dati relativa alla situazione dei/delle dipendenti per l'implementazione dell'analisi di genere.

Adesione alla Rete dei centri Risorse Locali di Parità.

Il Comune di Paderno Dugnano, con deliberazione di Giunta Comunale n. 181 del 17.09.09, ha aderito alla Rete regionale dei centri risorse locali di parità, usufruendo senza oneri di spesa della totalità dei servizi offerti dallo stesso e nel dettaglio delle attività di:

1. Informazione attraverso un sito costantemente aggiornato sulle tematiche delle pari opportunità
2. Formazione cioè moduli formativi su base regionale e locale destinati a decisori politici, amministratrici, operatrici
3. Animazione e accompagnamento alla progettazione locale
4. Sviluppo di progetti regionali.

Formazione e cultura organizzativa

La formazione rappresenta nell'Ente una leva essenziale, non solo per lo sviluppo delle competenze individuali e dell'organizzazione, ma anche per l'affermazione di una cultura organizzativa orientata al rispetto e alla valorizzazione delle diversità.

L'impegno dell'Ente è di garantire il massimo della partecipazione delle dipendenti, adottando il più possibile modalità organizzative che consentano la conciliazione tra vita professionale e vita familiare.

Costituzione C.U.G.

Ai sensi e per gli effetti dell'art. 21 della Legge 183/2010, il 24/03/2011 il Comune di Paderno Dugnano ha costituito il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità ed i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, nominati in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali si assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai CCNL e da altre disposizioni. Il nuovo CUG è stato individuato con atto n. 71795 del 31/12/2020.

Tale comitato ha composizione paritetica ed è formato da un componente designato da ciascuna delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello di amministrazione e da un pari numero di rappresentanti dell'amministrazione in modo da assicurare nel complesso la presenza

paritaria di entrambi i generi. Il presidente del Comitato unico di garanzia è designato dall'amministrazione.

Il Comitato unico di garanzia, all'interno dell'amministrazione pubblica, ha compiti propositivi, consultivi e di verifica e opera in collaborazione con la consigliera o il consigliere nazionale e regionale di parità. Contribuisce all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori.

Dalla valutazione allo sviluppo.

Nel corso del 2012 si è strutturato un progetto di PEG “dalla valutazione allo sviluppo”, finalizzato alla creazione di percorsi di coaching per il personale dell'Ente. Il progetto voleva creare un percorso che metta a sistema sia i dati estratti da più voci (quali il sistema di valutazione, le indagini fatte sul personale dell'Ente), che informazioni e dati in possesso del comune, in un'ottica di supporto e sviluppo del personale dell'Ente. Infatti partendo dai dati in possesso del servizio organizzazione e risorse umane o di quelli che possono fornire altri servizi, si dovranno strutturare percorsi di formazione e coaching al fine di supportare il personale e creare occasioni di sviluppo professionale.

Da personale a persone: la valorizzazione delle risorse umane.

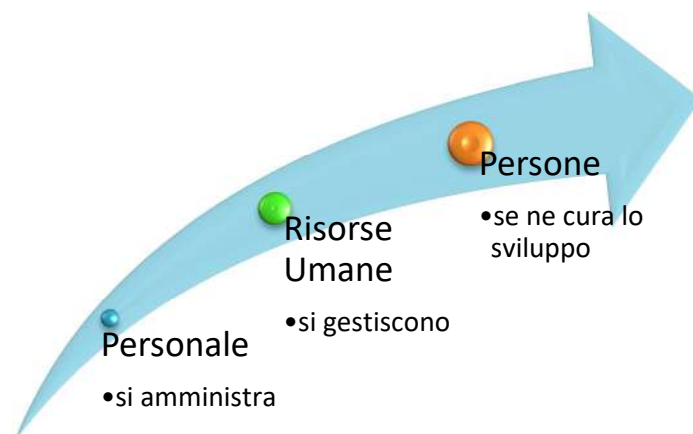
Il progetto di cui al punto precedente si è evoluto a partire dal biennio 2017-2018 in un nuovo obiettivo, avente lo scopo di utilizzare i dati in possesso dell'Ente per promuovere lo sviluppo professionale dei dipendenti anche attraverso:

- la pluralità di esperienze lavorative nei diversi ambiti organizzativi del comune;
- interventi formativi mirati al miglioramento dei comportamenti organizzativi soprattutto per il personale addetto ai servizi con l'utenza esterna.

1.3.6 Caratteristiche e obiettivi del Piano di azioni positive

Il nuovo PAP vuole tracciare una linea di continuità con i precedenti piani e deve rappresentare uno strumento per offrire a tutte le lavoratrici ed ai lavoratori la possibilità di svolgere le proprie mansioni in un contesto di lavoro sicuro e attento a prevenire, per quanto possibile, situazioni di malessere e disagio.

Si deve segnare un passaggio culturale nel considerare i dipendenti dell'Ente non più “personale” o “risorse umane”, bensì “persone” da supportare e di cui curare lo sviluppo.



La valorizzazione professionale delle persone e il benessere organizzativo sono elementi fondamentali per la realizzazione delle pari opportunità, anche al fine di accrescere l'efficienza, l'efficacia e la produttività dei dipendenti, allo scopo di migliorare la qualità del lavoro e dei servizi resi ai cittadini e alle imprese. Valorizzare le differenze è un fattore di qualità dell'azione amministrativa; attuare le pari opportunità permette di innalzare il livello di qualità dei servizi con la finalità di rispondere al meglio ai bisogni delle cittadine e dei cittadini.

Più in generale, la *mission* che ci si prefigge di raggiungere attraverso questo Piano può essere riassunta in 5 punti:

1. garantire la valorizzazione delle persone che lavorano nel nostro Ente, intervenendo nella cultura aziendale di gestione delle lavoratrici e dei lavoratori all'interno dell'organizzazione dell'Ente, in un'ottica di genere e di sviluppo delle competenze e del potenziale professionale;
2. favorire la crescita professionale;
3. promuovere una migliore organizzazione del lavoro e del benessere organizzativo che, ferma restando la necessità di garantire la funzionalità degli uffici, favorisca la conciliazione tra responsabilità familiare, personale e professionale, ponendo al centro dell'attenzione la persona e armonizzando le esigenze dell'Ente con quelle delle persone che operano nella nostra organizzazione;
4. monitorare il livello di implementazione delle politiche di genere;
5. garantire la trasparenza dell'azione amministrativa, anche al fine di promuovere in tutte le articolazioni dell'Amministrazione e nel personale la cultura di genere e il rispetto del principio di non discriminazione, diretta e indiretta.

Il Piano, con durata triennale, è uno strumento flessibile, modificabile sulla base dell'emergere di nuove esigenze in materia di pari opportunità.

Il piano è suddivisibile in 4 macro-obiettivi, tutti ricollegabili alle linee guida adottate, in data 06/10/2022 in attuazione dell'art. 5 del DL n.36/2022 che si riportano di seguito:

A.	Come misurare il fenomeno della parità di genere nell'accesso e nelle carriere della PA
B.	Come assicurare una più ampia partecipazione delle donne ai bandi di concorso per l'accesso ai ruoli dirigenziali o alle posizioni di maggiore responsabilità
C.	Come costruire bandi che non riproducano le discriminazioni di genere
D.	Come favorire commissioni esaminatrici attente ai temi dell'inclusione e alla parità di genere
E.	Come incoraggiare il rispetto del confine tra i tempi di lavoro e quelli della vita personale
F.	Come favorire la diffusione della cultura della leadership al femminile
G.	Come regolamentare le forme di lavoro agile in chiave non discriminatoria
H.	Come definire e introdurre gli adeguati presidi organizzativi e strumenti di governance
I.	Come promuovere uno sviluppo delle carriere e una crescita professionale gender

	balanced
L.	Assicurare l'accountability dell'amministrazione sulle politiche di genere

1.3.7 Obiettivi del piano

Obiettivo 1: Pari Opportunità e Benessere Organizzativo

a) Conciliazione:

- mantenere costantemente monitorato della situazione del personale dell'ente, attraverso analisi quali-quantitative di generi nei diversi settori di attività;
- realizzazione di strumenti di raccolta di dati sulla fruizione degli istituti contrattuali riferiti alla conciliazione di vita e di lavoro;
- realizzazione di vademecum relativi agli istituti che favoriscono la conciliazione, al fine di offrire maggiori informazioni ai dipendenti sulle opportunità offerte dalla normativa e dalla regolamentazione contrattuale e interna rispetto alle esigenze di cura nei confronti della famiglia, con particolare riferimento ai figli, agli anziani non autosufficienti e ai parenti in condizioni di disabilità, così da sviluppare un'autonoma gestione degli istituti da utilizzare per favorire la conciliazione fra tempi di vita e tempi di lavoro;
- monitoraggio ed analisi dell'utilizzo degli istituti contrattuali relativi alla conciliazione di vita e di lavoro;
- realizzazione di un'indagine sui bisogni di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro rivolta a tutti i dipendenti dell'ente attraverso la somministrazione di un questionario elaborato dal servizio organizzazione, risorse umane e politiche attive del lavoro, che ne curerà anche la somministrazione e l'elaborazione dei dati. Lo scopo dell'indagine è l'individuazione delle azioni che possano suggerire ai dipendenti modelli di gestione più efficace per la conciliazione dei tempi. Partendo dall'analisi dei risultati di tale indagine sarà possibile effettuare uno studio su possibili forme di flessibilità oraria;
- monitoraggio dei lavoratori in *part-time* o con orari di lavoro diversi al fine di valutarne l'andamento;
- costante aggiornamento delle disposizioni interne in tema di orario di lavoro, temperando le esigenze personali con le compatibilità organizzative, con particolare attenzione alle possibili forme di flessibilità nell'orario di lavoro per le dipendenti con obblighi di cura familiari;
- valutazione delle necessità di *caring* familiare, non solo legato alle necessità di cura ed assistenza di figli minori in età scolare, ma anche ai bisogni di cura di familiari anziani, in considerazione del fatto che l'età media dei dipendenti dell'Amministrazione sta crescendo, e le necessità dei dipendenti disabili ed invalidi;
- incentivazione di forme di organizzazione dell'orario lavorativo in modo equilibrato e integrato nei diversi ambiti (casa/lavoro/servizi);
- valutazione della possibile promozione di accordi del Comune di Paderno Dugnano per la stipula di convenzioni in tema di offerta di servizi per l'infanzia e per la terza età (*baby sitter*, campi estivi, attività pomeridiane, assistenza).

b) Telelavoro e smart working:

- mantenere la gestione delle esperienze di telelavoro e *smart working* secondo le indicazioni e le modalità inserite nel POLA e nel redigendo PIAO;
- aggiornamento delle disposizioni in tema di tutela della lavoratrice madre, favorendo il lavoro agile nel periodo di gestazione;
- focalizzare l'attenzione sulla rilevazione dei bisogni dei dipendenti, partendo dall'analisi della situazione vigente e da eventuali questionari appositamente creati;
- avviare progetti in tema di conciliazione per specifici uffici e professioni, valorizzando lo scambio di *best practices*;
- valutazione annuale della definizione delle aree di intervento;
- implementazione della *community* per il personale dell'Ente, al fine di rendere questa nuova intranet fruibile e partecipata da parte dei dipendenti.

c) Azioni di sensibilizzazione:

- prosecuzione delle iniziative di sostegno e affiancamento al rientro dalla maternità o per lunghe assenze, predisponendo *kit* informativi da distribuire/comunicare ai dipendenti;
- diffusione, tra il personale, dei contenuti delle leggi e delle norme contrattuali in materia di congedi ed aspettative, con particolare attenzione ai congedi parentali ex D.Lgs. n. 151/2001.

d) Fragilità:

- monitoraggio della situazione delle fragilità (disabilità, disagio sociale, presenza di situazioni di violenza) fra il personale del nostro ente, attraverso l'analisi dei dati esistenti;
- sperimentazione di un *kit* informativo su permessi e congedi per lavoratori disabili, invalidi e per lavoratori che assistono familiari con disabilità;
- verifica della fattibilità di un *diversity audit*, per conoscere il parere sui temi della “disabilità e inclusione lavorativa”; al fine della costruzione di un percorso che permetta di leggere il lavoratore disabile o in difficoltà all'interno dell'organizzazione non più come “obbligo, ma come una risorsa”.

e) Età:

- indagine specifica sul target di lavoratrici/lavoratori nella fase finale della carriera lavorativa, fascia di età superiore ai 55 anni, per evidenziare eventuali criticità/esigenze;
- sperimentazione di un progetto “staffetta”, che permetta di costruire un percorso per coinvolgere i lavoratori più “anziani” (anche nell'ottica di “sostenere” e valorizzare il ruolo all'interno dell'organizzazione delle/dei lavoratrici/lavoratori ai quali è stata posticipata l'uscita dal lavoro) favorendo il passaggio di consegne del patrimonio di conoscenze acquisite nel tempo che spesso rischia di essere disperso.

f) Attività di rete e di benchmarking

Nell'ottica della diffusione delle migliori prassi e nella ricerca del miglioramento continuo, creazione di una rete fra Comuni, sulla tematica del benessere organizzativo e le pari opportunità, per la condivisione delle esperienze e di attività.

g) Altre azioni:

- strutturazione, nei casi in cui il dipendente sia dichiarato inidoneo allo svolgimento della propria mansione (con cambio profilo professionale) dal Medico competente, di periodi di affiancamento della durata di 3/6 mesi al fine di sostenere e supportare il dipendente stesso nella fase di inserimento in un nuovo contesto lavorativo;
- valutazione del possibile mantenimento e implementazione di progetti di *welfare* aziendale in favore dei propri dipendenti, come previsto dall'art. 82 CCNL 16/11/2022 area dipendenti e l'art. 32 del CCNL 17/12/2020 area dirigenti;
- valorizzazione del *welfare* aziendale quale strumento pensato a supporto dei bisogni di salute psico-fisica e a garanzia di un'armonizzazione della dimensione di vita familiare e lavorativa
- predisposizione di un'efficace informazione sul “Piano delle Azioni Positive” e delle azioni in esso contenute al personale dipendente, focalizzando l'attenzione sui valori alla sua base;

- azioni finalizzate ad individuare modalità di linguaggio idonee ad evitare discriminazioni nelle comunicazioni;
- creazione di una rete *peer to peer* di collaboratori adeguatamente formati, in grado sviluppare competenze volte all’implementazione della capacità d’ascolto sui temi del benessere organizzativo;
- creazione, anche alla luce da quanto emerso nei percorsi di formazione relazionale attuati fino ad oggi, di percorsi di riflessione in piccoli gruppi per dipendenti di servizi diversi anche al fine di condividere esperienze e strategie di *coping* attuate con successo;
- condividere con il Comitato di Direzione e il C.U.G. i risultati e le azioni, individuali o collettive, relative all’aggiornamento di Valutazione del Rischio stress – lavoro correlato realizzato nel corso dell’anno 2023;
- attuazione delle attività e degli obiettivi contenuti nel “Programma Luoghi di che Promuovono Salute – Rete WHP Lombardia” strutturato da ATS Milano;
- realizzazione di newsletter (??) informative sui temi attinenti la promozione di stili di vita salutari;
- valutazione della possibilità di introdurre il Family Audit quale strumento di management per attivare un cambiamento culturale nell’organizzazione attraverso politiche innovative di gestione delle risorse umane (Ente di certificazione proprietario dello standard è la Provincia Autonoma di Trento.).

Obiettivo 2 - Contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica

- predisposizione di un codice di condotta in materia di discriminazioni, omofobia, molestie e *mobbing*. Tale Codice dovrà essere integrato funzionalmente al Codice di Comportamento dell’Ente. Con tale codice l’Amministrazione comunale intende prevenire qualsiasi comportamento lesivo della dignità umana all’interno dei luoghi di lavoro, tutelare l’integrità psico-fisica delle lavoratrici e dei lavoratori, garantire il diritto ad un ambiente di lavoro sereno e favorevole a relazioni e comunicazioni interpersonali improntate al reciproco rispetto e a principi di correttezza, libertà, dignità ed uguaglianza. Il codice vuole, altresì, rappresentare un intervento finalizzato alla prevenzione nei luoghi di lavoro dei rischi per la sicurezza e la salute delle lavoratrici e dei lavoratori, ivi compresi quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell’Accordo Europeo dell’8 ottobre 2004;
- continuazione di una campagna informativa contro la violenza di genere in collaborazione con altri servizi dell’Ente, anche attraverso l’apertura di uno sportello di ascolto e consulenza dedicato.

Obiettivo 3 - Promuovere le pari opportunità in materia di formazione, di aggiornamento e di qualificazione professionale.

- sperimentazione di tutorial informatici sottotitolati, slide a supporto con glossario informatico semplificato e altri sussidi didattici;
- erogazione di interventi formativi a distanza per il personale, soprattutto nei casi di assenza dal lavoro per esigenza di cura, di *part-time*, ecc.;
- programmazione di iniziative formative atte a favorire l’inserimento di personale con disabilità e il reinserimento di personale assente dal servizio per periodi prolungati motivati da esigenze familiari o personali;
- programmazione di attività formative e informative per il personale che svolge attività usuranti o il cui profilo è inserito fra quelli in esaurimento;
- consolidamento della mappatura dei corsi di formazione realizzati nell’ultimo triennio, disaggregando i/le partecipanti per genere, categoria professionale, settore di appartenenza e orario di lavoro e analisi degli ostacoli alla partecipazione per personale con *part-time* o che usufruiscono di permessi;

- particolare attenzione alla formazione rivolta al personale dipendente da riqualificare in seguito a processi di mobilità interna volontaria o a seguito di inidoneità alla mansione;
- strutturazione di percorsi formativi di *staff training*, rivolti a dirigenti e responsabili di servizio sulle competenze relazionali e manageriali per implementare azioni mirati al miglioramento del clima interno, all'innovazione organizzativa e verso maggiore capacità di delega e orientamento ai risultati;
- implementazione dell'utilizzo dei sistemi di videoconferenza e piattaforme *e-learning*;
- attenzione all'accesso alla formazione nel rispetto del principio delle pari opportunità, anche attivando, in continuità con l'attuale Piano formativo, percorsi formativi sulle dinamiche relazionali.

Obiettivo 4 – Conoscere il contesto

- supportare gli Amministratori, i dirigenti e i responsabili a leggere il contesto organizzativo, “insegnando” a conoscere/riconoscere i fenomeni di disagio e le loro cause;
- realizzare l'analisi dei *gap* di competenze dei dipendenti, strutturando un confronto tra i livelli attesi dati dalla mappatura definita nell'Ente e i valori di riferimento osservabili dalle schede di valutazione.
- realizzazione di una rete fra Comuni per l'individuazione di buone prassi di lavoro, nonché azioni condivise di formazione e individuazione azioni innovative sulle tematiche del benessere organizzativo e offrire momenti di confronto e di studio accessibili a tutte le comunità dei lavoratori interessati.

Obiettivo	Ambito	n.	Azione	Linee guida	2024	2025	2026
1 Pari Opportunità e Benessere Organizzativo	Conciliazione	1	monitorare della situazione del personale dell'ente	A	X	X	X
		2	creazione di uno strumento di analisi di dati sulla fruizione degli istituti contrattuali riferiti alla conciliazione	E	X		
		3	Monitorare la fruizione degli istituti contrattuali riferiti alla conciliazione	A - E	X	X	X
		4	indagine sui bisogni di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	E - G	X		X
		5	monitorare i lavoratori in <i>part-time</i> o con orari di lavoro differenziati	A - E	X	X	X
		6	revisione delle disposizioni interne in tema di orario di lavoro	E	X	X	X
		7	studio sul <i>care-giver</i> familiare	E- A	X		
		8	possibili forme di promozione di accordi in tema di offerta di servizi per l'infanzia e per la terza età		X	X	X
	Telelavoro e <i>smart working</i>	1	manutenere la gestione delle esperienze di telelavoro e <i>smart working</i> secondo le indicazioni e le modalità inserite nel POLA e nel redigendo PIAO	E - G	X	X	X
		2	focalizzare l'attenzione sulla rilevazione dei bisogni dei dipendenti	A - H		X	X
		3	sperimentare forme di conciliazione dei tempi per specifici uffici e professioni, valorizzando lo scambio di <i>best practices</i>	H - E	X	X	X
		4	valutazione annuale della definizione delle aree di intervento	L - H - I	X	X	X
		5	implementazione della <i>community</i> dei dipendenti		X	X	X
		Azioni di	1	prosecuzione nelle	E - H	X	X

	sensibilizzazione		iniziative di sostegno e affiancamento al rientro dalla maternità o per lunghe assenze	- F			
		2	diffusione dei contenuti della legge sui congedi e le aspettative per il personale, con particolare attenzione ai congedi parentali	E - H - F	X	X	X
	Disabilità	1	monitoraggio della situazione del nostro ente	H	X	X	X
		2	sperimentazione di un <i>kit</i> informativo su permessi e congedi per lavoratori disabili, invalidi e per lavoratori che assistono familiari con disabilità	E	X		
		3	verifica della fattibilità di un <i>diversity audit</i>	H - L		X	X
	Età	1	indagine specifica sul <i>target</i> di lavoratrici/lavoratori nella fase finale della carriera lavorativa	A - L	X	X	X
		2	sviluppo di un progetto "staffetta"	L	X	X	X
	Attività di rete e di <i>benchmarking</i>	1	creazione di una rete fra Comuni, sulla tematica del benessere organizzativo e le pari opportunità, per la condivisione delle esperienze e di attività	E - F - H - I - L	X	X	X
	Altre azioni	1	valutazione del possibile mantenimento e implementazione di progetti di welfare aziendale in favore dei propri dipendenti, come previsto dall'art. 72 CCNL 21/05/2018	H	X	X	X
		2	informazione sul "Piano delle Azioni Positive"	E	X	X	X
		3	individuazione di modalità di linguaggio idonee ad evitare discriminazioni nelle comunicazioni	B - H	X	X	X
		4	creazione di una rete <i>peer to peer</i>	L - F - H	X	X	X
		5	creazione di percorsi di riflessione in piccoli gruppi	B - F -	X	X	X

			per dipendenti di servizi diversi anche al fine di condividere esperienze e strategie di <i>coping</i> attuate con successo	E - L			
		6	attuazione obiettivi del "Programma Luoghi di che Promuovono Salute - Rete WHP Lombardia" strutturato da ATS Milano	H	X	X	X
2 - Contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica			predisposizione di un codice di condotta in materia di discriminazioni, omofobia, molestie e <i>mobbing</i>	H	X		
			campagna informativa contro la violenza, con particolare attenzione a quella di genere	F - H - L	X	X	X

2.PERFORMANCE

(omissis)

3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

(omissis)

SEZIONE 3

ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Per la descrizione e analisi della struttura organizzativa di primo livello del Comune di Paderno Dugnano, si rimanda alla sezione introduttiva del documento (da pag. 19).

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

L'attuale contesto mette in evidenza una società in costante evoluzione, caratterizzata da nuove necessità, nuovi bisogni e nuove fragilità. La maggiore partecipazione delle donne al mondo del lavoro, per rispondere non solo a esigenze economiche delle famiglie ma anche al desiderio di poter esprimere le proprie potenzialità, ha sicuramente creato nuove esigenze all'interno della collettività, venendo meno da parte delle donne la piena disponibilità a occuparsi esclusivamente e a tempo pieno della cura dei minori e degli anziani.

Un aspetto particolarmente innovativo della riforma amministrativa degli ultimi anni è senz'altro quello che pone l'attenzione sulla gestione delle risorse umane e sull'introduzione di nuovi modelli flessibili di accesso e impiego nella Pubblica Amministrazione. Diverse ragioni stanno portando a dare sempre maggiore importanza al ruolo delle risorse umane anche nella P.A.. Si è compreso che le leggi da sole non sono in grado di apportare veri e propri cambiamenti nel paese; per realizzare veri e duraturi cambiamenti e miglioramenti nei servizi erogati all'utenza è necessario investire sulle risorse umane, consapevoli che "nella società della conoscenza è il sapere degli individui che favorisce il progresso".

All'aumento dei bisogni di conciliazione vita-lavoro si assiste tuttavia ad una costante riduzione della spesa pubblica, sottoposta tra l'altro a sempre più restrittivi vincoli di bilancio. E' necessario pertanto sperimentare nuove forme di welfare aziendale che ci permettano di conciliare i tempi di vita dei lavoratori.

Lo svolgimento della prestazione lavorativa in lavoro agile, d'ora in avanti anche SW o "smart working", si inserisce nel processo di innovazione dell'organizzazione del lavoro finalizzato a stimolare un cambiamento strutturale del funzionamento della pubblica amministrazione e la sua modernizzazione a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra vita professionale e vita lavorativa. c Lo SW si aggiunge alle modalità tradizionali di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato senza modificare la posizione legale e contrattuale del collaboratore nell'organizzazione e senza costituire una nuova categoria contrattuale di rapporto di lavoro; non vuole soppiantare le modalità tradizionali di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato. Il lavoro agile non è una nuova tipologia contrattuale, ma più semplicemente una diversa modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, caratterizzata anche dall'utilizzo di strumenti tecnologici ed eseguita in parte all'interno dell'Ente e in parte all'esterno.

Le finalità sono quelle dell'introduzione, di nuove modalità di organizzazione del lavoro basate sull'utilizzo della flessibilità oraria e lavorativa, sulla valutazione per obiettivi e la rilevazione dei bisogni del personale dipendente, anche alla luce delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Queste disposizioni pongono l'accento sul grande rilievo che il Comune di Paderno Dugnano

dà alla valorizzazione delle risorse umane e alla razionalizzazione delle risorse strumentali, in un'ottica di una maggiore produttività ed efficienza.

3.2.1 IL NOSTRO MODELLO



Tale diversa modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, stabilita mediante accordo tra le parti, prevede:

- esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno di locali comunali e in parte all'esterno di essi, senza una postazione fissa e predefinita ed entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva;
- nella scelta dei luoghi di svolgimento della prestazione lavorativa a distanza il dipendente è tenuto ad accertare la presenza delle condizioni che garantiscono la sussistenza delle condizioni minime di tutela della salute e sicurezza del lavoratore nonché la piena operatività della dotazione informatica e ad adottare tutte le precauzioni e le misure necessarie e idonee a garantire la più assoluta riservatezza sui dati e sulle informazioni in possesso dell'ente che vengano trattate dal lavoratore stesso. Ove necessario per la tipologia di attività svolta dai lavoratori e/o per assicurare la protezione dei dati trattati, il lavoratore concorda con l'Amministrazione i luoghi ove è possibile svolgere l'attività;
- utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa;
- una flessibilità rispetto al luogo di svolgimento dell'attività lavorativa per un numero limitato di ore settimanali/mensili.

3.2.1.1 L'aspetto digitale

Se il lavoro agile è soprattutto una questione di cultura organizzativa, la tecnologia gioca un ruolo fondamentale. *Smart Work e Digital Transformation* sono due aspetti delle organizzazioni lette in chiave moderna che si influenzano vicendevolmente; lo SW ha bisogno delle nuove tecnologie per

rendere concrete le sue pratiche, ma diventa una leva fondamentale per la realizzazione della PA Digitale. La rivoluzione digitale ha cambiato la filosofia di approccio al lavoro, consentendo una maggiore flessibilità che però non sempre è riconosciuta. La tecnologia oggi disponibile consentirebbe di superare alcuni vincoli che non sempre siamo pronti a rimuovere.

Ci sono, essenzialmente, quattro categorie di tecnologie che supportano lo sviluppo dello SW e che sono influenzati dallo sviluppo continuo delle competenze digitali¹:

- Social collaboration – strumenti e servizi che permettono di comunicare e relazionarsi, creando nuove opportunità di collaborazione e condivisione della conoscenza.
- Mobility - piattaforme, device e applicazioni che supportano il lavoro in mobilità.
- Security - tecnologie realizzate per garantire la sicurezza dei dati, anche da remoto, e da diversi device.
- Workspace Technology: Tecnologie e servizi per un utilizzo più flessibile e più efficace degli ambienti fisici.

Nel lavoro a distanza le tecnologie diventano parte integrante dello spazio fisico e permettono di supportare efficacemente forme di lavoro collaborativo e la comunicazione tra *team* virtuali.

Va evidenziato che per le attività di *smart working* il datore di lavoro mette a disposizione del lavoratore tutti i dispositivi informatici necessari, è possibile anche autorizzare in casi eccezionali SW in una logica del *Bring your own device* (BYOD). Ovviamente usare i propri *device* per avere accesso alle informazioni relative al proprio lavoro da qualunque luogo ci si trovi, implica un'attenzione particolare ai temi della sicurezza, perché diventa fondamentale proteggere non il dispositivo del dipendente, ma l'intera infrastruttura aziendale.

AgID ha individuato undici semplici raccomandazioni rivolte ai dipendenti pubblici che hanno adottato la modalità di lavoro agile per aiutarli a utilizzare al meglio e in sicurezza i propri dispositivi personali, che si riportano di seguito e che si ritiene debbano essere seguite dagli smart worker del nostro Comune²:

1. Segui prioritariamente le *policy* e le raccomandazioni dettate dalla tua Amministrazione
2. Utilizza i sistemi operativi per i quali attualmente è garantito il supporto
3. Effettua costantemente gli aggiornamenti di sicurezza del tuo sistema operativo
4. Assicurati che i *software* di protezione del tuo sistema operativo (*Firewall*, *Antivirus*, ecc) siano abilitati e costantemente aggiornati
5. Assicurati che gli accessi al sistema operativo siano protetti da una *password* sicura e comunque conforme alle *password policy* emanate dalla tua Amministrazione
6. Non installare *software* proveniente da fonti/*repository* non ufficiali
7. Blocca l'accesso al sistema e/o configura la modalità di blocco automatico quando ti allontani dalla postazione di lavoro
8. Non cliccare su *link* o allegati contenuti in *email* sospette

¹ Mariano Corso - Responsabile Scientifico, Osservatorio Smart Working – Politecnico di Milano

² Cert-PA di AgID, raccomandazioni create sulla base delle misure minime di sicurezza informatica per le P.A. fissate dalla circolare n. 1/2017

9. Utilizza l'accesso a connessioni *Wi-Fi* adeguatamente protette
10. Collegati a dispositivi mobili (*pen-drive*, *hdd-esterno*, ecc.) di cui conosci la provenienza (nuovi, già utilizzati, forniti dalla tua Amministrazione)
11. Effettua sempre il log-out dai servizi/portali utilizzati dopo che hai concluso la tua sessione lavorativa.

3.2.2 IL PRIMO PIANO PER IL LAVORO AGILE

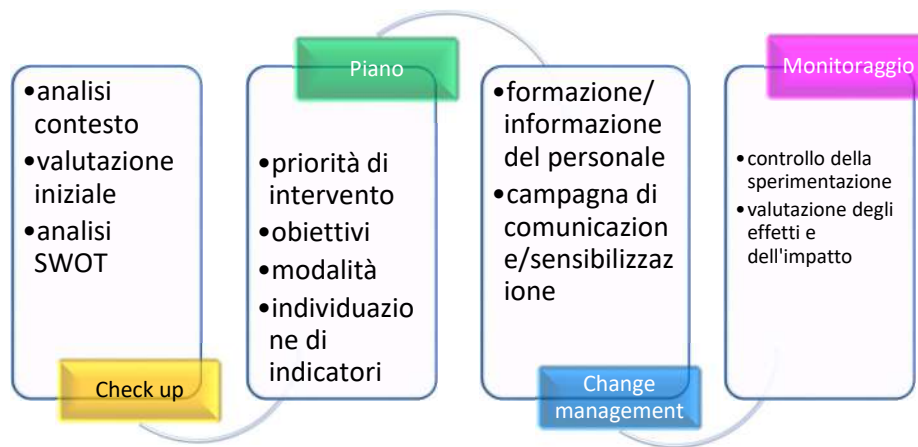
Nella fase di progettazione ed applicazione del POLA è stato necessario porre particolare attenzione ad alcuni ambiti operativi e organizzativi coinvolti:

- come/se si modifica la relazione tra responsabile e collaboratore in termini di semplicità/difficoltà di comunicazione, chiarezza degli obiettivi, necessità di condivisione;
- come/se si modifica la relazione tra i vari componenti del gruppo degli *smart worker*;
- come/se si modifica la relazione con i colleghi non *smart worker*;
- raggiungimento dei risultati attesi sulle singole attività;
- efficacia della modalità di organizzazione, programmazione e controllo dell'attività.

A tal fine, vengono continuamente richiesti *feedback* e somministrati questionari o realizzate interviste ai/alle dipendenti in SW, nonché ai responsabili e ai colleghi delle strutture coinvolte.

3.2.3 MODALITÀ OPERATIVE

Le modalità di intervento e di pianificazione delle attività possono essere sintetizzate in quattro fasi:



La necessità di “delocalizzare” le attività in periodo emergenziale ci ha spinto a trovare soluzioni diverse per l'erogazione dei servizi. Oggi possiamo dire che tutte le attività dell'Ente sono gestibili in *smart work* fatte salve alcune particolari lavorazioni, ovvero:

- le attività di Polizia Locale
- i servizi di front-office (in particolare URP, serv. demografici, interventi sociali), limitatamente ad alcune attività che richiedono la presenza fisica per la gestione dell'erogazione del servizio (il rilascio della CIE non può prescindere dall'accesso agli sportelli fisici)
- i servizi educativi dei nidi (fatte salve le attività di pianificazione e strutturazione dei servizi offerti)
- la Biblioteca (non è ancora possibile pensare alla sostituzione completa del servizio “fisico” con uno totalmente digitale)
- i servizi sociali, limitatamente al *core* del servizio (colloqui, interventi presso le famiglie, ecc.).

In realtà molti servizi di front-office possono essere lavorati in una modalità mista, da un lato gestendo il *back* e il *front* di tali servizi in modo diverso e dall'altro cercando di operare nel senso di una forte digitalizzazione dei servizi e rendendo semplici i servizi online. Implementare la possibilità di gestire da remoto il disbrigo di alcune pratiche amministrative, va incontro alle esigenze del cittadino di poter accedere in qualsiasi momento ai servizi (un esempio è la possibilità di stampare i certificati anagrafici da casa che ha riscosso l'interesse della cittadinanza).

Va rilevato che dopo la prima fase di sperimentazione del lavoro agile in periodo pandemico e l'applicazione nella modalità ordinaria, si è evidenziato che alcune attività possono essere svolte in modalità agile, indipendentemente dall'ufficio cui competono (quali la gestione posta, l'inserimento dati in piattaforme e *software*, compresi quelli di *e-procurement*, la redazione e la gestione degli atti amministrativi, la pubblicazione albo pretorio, la gestione delle diverse statistiche ministeriali, la gestione della sezione di Amministrazione Trasparente, la gestione del protocollo, la gestione del sito e delle pagine *social*).

Se da un lato lo SW si conferma uno strumento innovativo, utile a migliorare la qualità delle prestazioni lavorative, grazie anche alla flessibilità dell'orario che consente di armonizzare le esigenze personali e familiari con l'impegno professionale, dall'altro però richiede da parte dell'Ente una valutazione attenta delle modalità organizzative in relazione all'evolversi delle norme in materia di procedure informatiche che richiedono il rispetto di precisi *standard* di sicurezza soprattutto con riferimento ad un luogo che sarebbe collocato al di fuori della sede lavorativa.

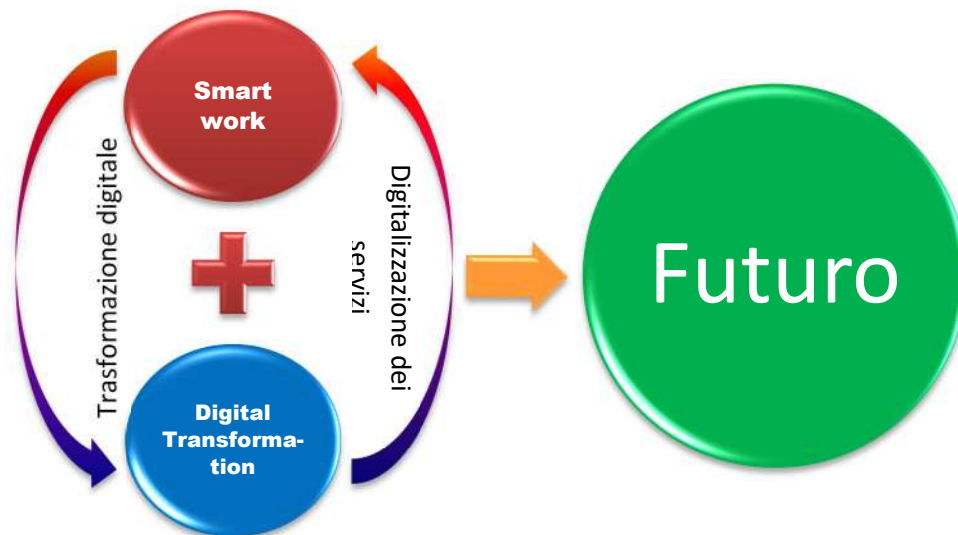
Le numerose e differenziate attività richiedono un livello sempre più elevato di competenze e implicano una inevitabile interazione fra il personale addetto alle diverse funzioni facenti capo a ciascun Ufficio in maniera tale da non recare pregiudizio al regolare espletamento delle funzioni anche nei casi di assenze. Da non sottovalutare, inoltre, tutte le numerose attività che il personale è tenuto a svolgere direttamente a favore dell'utenza.

3.2.4 CRITICITÀ E CONVENIENZE

Alcuni vantaggi per i lavoratori risultano abbastanza evidenti, primo fra tutti la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. Lavorando da casa, si migliora il c.d. *work-life balance*, valorizzando il tempo a disposizione e abbattendo i costi legati agli spostamenti. L'introduzione dello smart working impatta sul benessere e sulla qualità della vita dei propri dipendenti e deve essere considerata una misura di *welfare aziendale*. Il lavoro agile è una leva di cambiamento per le PA e i suoi lavoratori e permette di combattere la "burocrazia difensiva", perché consente di andare oltre l'adempimento, promuovendo una logica di programmazione e di risultati.

Lo SW mette al centro le persone, all'interno di un progetto più ampio di "*people strategy*", che punta sulla valorizzazione delle persone e sulla fiducia tra lavoratori e amministrazione; va quindi nella logica seguita dall'Amministrazione di Paderno Dugnano di passare da "personale e persone".

L'investimento sul lavoro agile è connesso fortemente alla digitalizzazione del lavoro. L'opportunità di svolgere il lavoro in remoto crea una forte propulsione all'uso di tecnologie digitali innovative. La tecnologia gioca un ruolo fondamentale nella gestione del lavoro agile. *Smart Work* e *Digital Transformation* sono interconnessi, lo SW ha bisogno delle nuove tecnologie per rendere concrete le sue pratiche, ma diventa una leva fondamentale per la realizzazione della PA Digitale



Lo *smart working* impatta in modo molto forte sulla misurazione della *performance* organizzativa e individuale. Il lavoro agile, come già evidenziato, sposta l'attenzione del lavoratore sugli obiettivi assegnati; questa focalizzazione permette un controllo qualitativo e quantitativo delle attività più preciso. Il potere direttivo non scema, ma semplicemente cambia la modalità. Il dirigente o il responsabile hanno la possibilità, attraverso la remotizzazione del lavoro di valutare *step by step* le attività e le prestazioni rese. Il focus passa dagli aspetti formali ai risultati del lavoro, e questo fa sentire il lavoratore più partecipe dei risultati raggiunti. Il lavoratore in SW riesce, in questo modo, ad avere una maggiore motivazione, poiché la sua attività diventa un gradino necessario per il raggiungimento del risultato finale e questo aspetto si evidenzia con il lavoro ad obiettivi.

La motivazione è rafforzata anche dal fatto che il dipendente è responsabilizzato nella gestione del suo tempo lavoro e “legge” l’opportunità di svolgere lo SW come un’occasione che va incontro alle sue esigenze familiari/personali; poter lavorare su obiettivi rafforza il senso di appartenenza all’Amministrazione.

Lo *smart working* impatta poi sui temi della sostenibilità, assicurando risparmi nei consumi elettrici all’interno degli uffici e una riduzione nelle emissioni di CO₂ grazie alla diminuzione del traffico legato agli spostamenti casa-lavoro.

Sicuramente il lavoro agile non può essere considerata la panacea di ogni male, priva di qualsiasi riflesso negativo. Lo SW crea un problema legato alla perdita della socialità nei luoghi di lavoro. Se in molti hanno apprezzato il miglior bilanciamento tra vita privata e esigenze lavorative, si è però persa moltissima socialità; dopo mesi di lavoro a distanza, le persone rischiano di percepire una crescente mancanza di senso in quello che fanno e di una minor appartenenza all’organizzazione e al team. La gestione del lavoro da remoto ha fatto anche emergere la “perdita della conoscenza”, soprattutto tacita; lo SW ha fatto emergere il valore degli scambi informali e degli incontri occasionali, necessari al coordinamento interno e al passaggio di informazioni difficilmente comunicabile tramite parola scritta o *video-call*. La co-presenza rende molto più efficace la gestione del conflitto e dei *feedback*.

Anche le Amministrazioni, e Paderno Dugnano non fa eccezione, incontrano problemi in contesti «remotizzati»; il primo è sicuramente la misurazione della produttività e della prestazione. Dal risultato di analisi di esperienze di SW alcuni studiosi hanno evidenziato come, cambiando le metriche di misurazione, alcuni responsabili avevano la sensazione di aver perso quasi completamente il controllo diretto dell’input ai propri collaboratori, non potendo osservare i comportamenti dei propri collaboratori; questi studi hanno evidenziato che l’osservazione “fisica” intensifica la sensazione di pesare l’intensità di lavoro, il livello di *engagement*, i modelli di relazione con i colleghi, la propensione all’assunzione di responsabilità, l’attitudine ad aiutare e supportare i colleghi. La realtà è che un cambio di modalità di gestione del personale, da fisica a remotizzata, richiede di affinare le modalità di gestione delle stesse.

L’utilizzo del lavoro agile ha costi e benefici sia per l’Amministrazione che per il lavoratore, che possono essere così riassunti:

	Per il Comune	Per il lavoratore
Aspetti positivi	<ul style="list-style-type: none"> - minore assenteismo - valorizzazione delle risorse umane e responsabilizzazione - il focus passa dagli aspetti formali ai risultati del lavoro - razionalizzazione nell’uso delle risorse e aumento della produttività - aumento del senso di appartenenza - attrazione di talenti - abbattimento delle differenze di genere - maggiore soddisfacimento dei bisogni dei lavoratori con conseguente recupero di efficienza - risparmi su utenza, postazioni di lavoro, ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> - maggiore motivazione - conciliazione dei tempi di famiglia e lavoro - maggior benessere del dipendente - annullamento dei costi e del tempo di trasferimento casa-lavoro - maggiore autonomia e, dunque, un aumento di capacità decisionale e di consapevolezza nello svolgimento delle singole mansioni

	<ul style="list-style-type: none"> - riduzione dei tempi di assenza dal lavoro - promozione dell'uso di tecnologie digitali innovative (SW = leva per la trasformazione digitale e lo sviluppo delle conoscenze digitali) - più preciso controllo qualitativo e quantitativo delle attività del lavoratore - spinta all'innovazione nella misurazione della <i>performance</i> individuale - rafforzamento dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance basati sui risultati - incidenza positiva sul traffico locale - minor sovraffollamento dei mezzi di trasporto pubblico durante le cosiddette ore di punta - minor emissione di CO₂ 	
--	---	--

Aspetti negativi	<ul style="list-style-type: none"> - perdita di contatto con il lavoratore - possibili costi infrastrutturali aggiuntivi - difficoltà nella gestione del lavoratore a distanza - difficoltà nella misurazione della prestazione - maggiori spese per formazione e telecomunicazione - perdita dell'osservazione "fisica" - mancanza di tecnologie e competenze digitali - difficoltà nella fase di inserimento dei neo assunti in un contesto lavorativo da remoto 	<ul style="list-style-type: none"> - isolamento del lavoratore dal contest - perdita della socialità e del contatto con l'Ente - perdita della conoscenza - difficoltà a reperire spazi e tempi di lavoro nella propria abitazione - minor visibilità del proprio lavoro - minor supporto e guida nella gestione del lavoro - perdita di conoscenza degli obiettivi aziendali - eccessiva autodeterminazione - difficoltà a separare i tempi dedicati al lavoro da quelli alla vita privata - lo stress dovuto ad un utilizzo intenso delle tecnologie digitali (tecnostress)
------------------	--	--

3.2.5 LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ IN LAVORO AGILE

La resa della prestazione in modalità agile, come sopra evidenziato, crea una difficoltà nella gestione del processo valutativo della *performance* individuale. La diversa modalità di rendere la prestazione può creare, almeno inizialmente, una difficoltà nella gestione della misurazione della qualità e quantità di lavoro effettuato.

In realtà il lavoro agile può diventare una spinta a migliorare la valutazione delle prestazioni dei dipendenti e dell'Ente, ma è necessario ripartire dal nucleo della valutazione delle prestazioni e dalle sue finalità organizzative. Non si tratta tanto di introdurre nuovi metri di giudizio o mutare l'intero impianto del sistema di valutazione, quanto di cambiare il modo con cui gestire il processo di definizione degli obiettivi e di gestione della performance (in molti casi gli obiettivi rimangono gli stessi, anche se svolti in modo diverso). In un contesto di *smart working*, la frequenza di allineamento tra aspettative e risultati non può essere quella della tradizionale valutazione annuale. Servono cicli molto più ridotti di *alignment* con la definizione di obiettivi intermedi; il ciclo assegnazione degli obiettivi e il relativo controllo devono accorciarsi in segmenti molto brevi. Dal punto di vista operativo, questa modalità di gestione ha implicazioni sostanziali su questo cambiamento; è necessario, infatti, scomporre gli obiettivi annuali in tappe intermedie oppure di identificare e misurare delle attività progettuali di corto raggio. Il processo di valutazione delle prestazioni assume caratteristiche tipiche delle organizzazioni che lavorano per progetti. Naturalmente, anche l'intensità e la frequenza del flusso di comunicazione tra responsabile e collaboratore deve aumentare, spostando l'attenzione su una valutazione degli *output*. Per poter essere efficace, questo cambiamento richiede un atteggiamento di maggiore delega e fiducia, permettendo in questo modo al responsabile di utilizzare la gestione di questa fase del processo di valutazione, per definire un *setting* appropriato per quella sui comportamenti.

Ogni azione fondata sulla fiducia genera una maggiore vulnerabilità rispetto ai comportamenti opportunistici e scorretti; il lavoro agile permette di rinforzare le aspettative che, nonostante la distanza e il minor controllo, i collaboratori stiano facendo del loro meglio. Senza questo elemento, tutte le azioni sviluppate su meccanismi di gestione della *performance* rischiano di essere percepite come demotivanti.

Per diffondere un clima di fiducia reciproca si possono mettere in atto alcune misure:

- aumentare gli investimenti e l'attenzione nella comunicazione e nella formazione dei valori;
- sostenere maggiormente dirigenti e responsabili, aumentando la leadership aziendale nella gestione dei collaboratori;
- aumentare le occasioni e il tempo dedicato alla socialità e alla comunicazione interna.

In sintesi, la combinazione di fiducia, gestione attiva delle aspettative, verifica dei risultati intermedi e *feedback* frequenti può costituire un efficace punto di avvio per la gestione delle persone e dei *team* al tempo dello *smart work*.

3.2.6 LAVORO AGILE E PERFORMANCE INDIVIDUALE

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, la gestione agile del lavoro e la flessibilità oraria favoriscono nei lavoratori una percezione positiva dell'equilibrio personale tra vita lavorativa e vita privata; questa percezione non può che avere un riflesso positivo sulla produttività. Questo beneficio deve, però, andare di pari passo con il monitoraggio della *performance* individuale, anche per valutare l'inserimento di eventuali azioni di supporto (formazione necessaria, modifica dei processi organizzativi, ecc.).

Il sistema di valutazione della *performance* individuale del personale di Paderno Dugnano è già in grado di valutare la prestazione in modalità diversa da quella in presenza. Pur nella sostanziale

conformità del nostro sistema con le scelte organizzative diverse, sarà necessario approfondire i possibili interventi da effettuare, intervenendo a monte con una corretta definizione degli obiettivi.

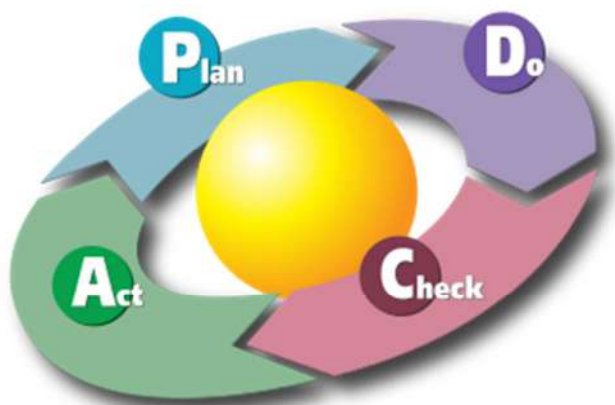
Nella definizione degli obiettivi, sia individuali che di gruppo, è necessario “insegnare” ai valutatori di inserire sempre indicatori che riguardino la gestione delle attività programmate (declinando tempistiche e attività sia alla tipologia di servizio reso che dei *blu print* di appartenenza del valutato) e che evidenzino la responsabilità del lavoratore nel processo/progetto assegnato. Un Ente come Paderno Dugnano (certificato per la qualità) possiede già su molti processi indicatori misurati dai sistemi di controllo. Questi dati devono poter essere gestiti e declinati in un’ottica di valorizzazione e valutazione della performance individuale.

Un discorso a parte deve essere fatto in ordine della valutazione dei comportamenti e delle competenze; il nostro sistema di misurazione e valutazione della performance individuale individua questi item in modo chiaro e declinabile nelle diverse modalità di svolgimento dell’attività. Alcune competenze/comportamenti divengono più che mai rilevanti nella valutazione della performance individuale per chi presta la propria attività in modalità agile; responsabilità, autonomia, orientamento al risultato, ricerca informazioni, iniziativa, orientamento al cittadino e al servizio, autonomia nell’organizzazione del lavoro, capacità di lavorare in team lavoro di gruppo, orientamento all’utenza sono tutti comportamenti e competenze presenti nel nostro sistema di valutazione che trovano un riscontro naturale in ogni modalità di prestazione lavorativa e che permettono al nostro sistema di valutazione della performance individuale di adattarsi naturalmente ad ogni cambiamento..

3.2.6.1 Stato attuale

Per la predisposizione del POLA del Comune di Paderno Dugnano si è agito secondo la logica della *Lean organization*, seguendo una sorta di ciclo PDCA.

Se, infatti, analizziamo la fase di sperimentazione (sia ad inizio anno che nella fase emergenziale, sia in *lock down* e sia nelle fasi successive di riapertura) potremo notare come l’azione del nostro Comune è stata costruita cercando di programmare l’uso di strumenti di lavoro agile, modificandone costantemente l’assetto per poterlo rendere aderente con le esigenze dell’organizzazione.



PLAN - nella prima fase in fase di programmazione abbiamo costruito le basi per un modello che mettessi in modalità agile tutto il personale possibile, utilizzando i pochi strumenti a nostra disposizione

DO - nella fase dell’azione siamo riusciti a dare la possibilità ad un numero inizialmente ristretto di dipendenti la possibilità di fruire del lavoro agile

CHECK – la fase di controllo ci ha permesso di mettere in campo sempre maggiori strumenti e un forte spirito esperienziale che ha dimostrato la possibilità di allargare la platea di persone che potevano fruire dello SW, incidendo su nuove modalità di erogazione dei servizi

ACT – in questa ultima fase le sperimentazioni positive e le idee emerse nelle altre fasi ci hanno permesso di dare corso ad un processo codificato ed applicato, avendo la certezza che il miglioramento è stato dimostrato.

Gli aspetti su cui ci siamo incentrati fino ad oggi sono stati i seguenti:

- 1) spinta sulla digitalizzazione delle attività e resa dei servizi anche in modalità telematica;
- 2) definizione del progetto di implementazione e sviluppo dell'informatizzazione dell'Ente, valutando nuove metodologie di lavoro;
- 3) monitoraggio del lavoro svolto da fuori sede. Il sistema di monitoraggio potrà andare ad implementare il sistema di misurazione della *performance*;
- 4) monitoraggio delle procedure per la gestione degli aspetti connessi alla sicurezza sui luoghi di lavoro
- 5) definizione degli aspetti giuslavoristici e contrattuali (con la predisposizione di un contratto tipo), nonché i bisogni formativi necessari all'attivazione\gestione dello smart working o lavoro da remoto e definizione dei possibili progetti
- 6) gestione delle relazioni sindacali previste dalla vigente disciplina contrattuale, in un'ottica di scambio e non di adempimento;
- 7) adozione di una specifica disciplina regolamentare.

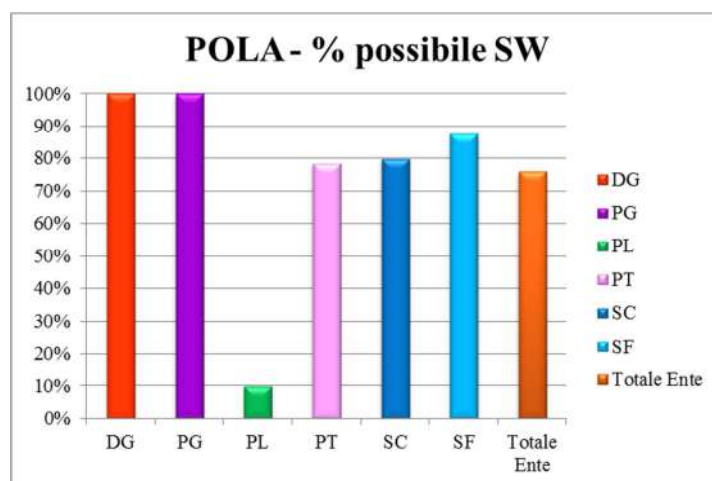
3.2.6.2 i primi dati del lavoro agile

L'analisi dei primi dati in nostro possesso inerenti il lavoro agile nel Comune di Paderno Dugnano può servire per evidenziare come stiamo operando e di come l'esperienza emergenziale ci abbia spinto verso l'utilizzo dello SW.

Il grafico che segue mette in luce il cambiamento dell'approccio del nostro Ente nei confronti del lavoro agile. Da una prima ricognizione effettuata la possibilità di utilizzare il lavoro agile quale strumento di organizzazione del lavoro era scarsamente sentita; l'emergenza Covid ha reso necessaria l'attivazione del lavoro agile e ciò ha avuto un effetto "terapeutico" nella nostra cultura. Abbiamo scoperto che **cambiare è possibile**, oltre che necessario, che si può diversificare l'offerta delle modalità di erogazione dei servizi; che è possibile coniugare le esigenze del personale con le esigenze degli utenti.



I diversi settori dell’Ente hanno risposto positivamente alla possibilità di attivare lo *smart work*, anche se con diverse modalità, legate alla tipologia del servizio erogato. Questa affermazione la si può evidenziare nella tabella che segue:



Un ultimo dato: è utile evidenziare i settori che ad oggi hanno autorizzato il lavoro agile al proprio personale; questo dato da l’evidenza della positività del nostro modello di lavoro e del fatto che, sicuramente spinti dal periodo emergenziale, il nostro Ente è stato in grado di rispondere ad una necessità contingente e ad un vincolo normativo con una vera e propria “rivoluzione culturale”.

3.2.6.3 L'organizzazione del POLA

Il lavoro agile è previsto nel limite del 50% dell'orario di lavoro (fatte salve disposizioni ad hoc per particolari categorie di personale), laddove fattibile e considerando le esigenze organizzative. Le giornate previste non effettuate nella settimana di lavoro non sono cumulabili per un utilizzo successivo.

Lo SW è autorizzato per specifici luoghi di lavoro, esclusivamente in ambienti *indoor* (al chiuso) e all'interno del territorio nazionale, in un luogo idoneo che consenta lo svolgimento dell'attività lavorativa in condizioni di sicurezza e riservatezza, nel rispetto delle prescrizioni legali in materia di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori, salubrità dei luoghi di lavoro ai sensi della L n. 81/2008. Il luogo di lavoro in cui svolgere lo smart working deve essere comunicato al datore di lavoro e concordato con lo stesso. Di norma il luogo dove espletare l'attività lavorativa in modalità agile è l'abitazione presso cui il dipendente è residente, ovvero è domiciliato. Ai dipendenti che effettueranno lo smart work sarà consegnata opportuna informativa sulle policy, sulle regole e modalità che caratterizzano il lavoro da remoto, nonché su aspetti di sicurezza e informatici.

L'accesso al lavoro a distanza avviene previa richiesta scritta, su apposito modulo, del dipendente interessato. Lo svolgimento del lavoro a distanza è possibile solo previa stipulazione di un apposito accordo, che dovrà rispettare i requisiti essenziali, di cui all'art. 65, c. 1 del CCNL 16.11.2022. La durata dell'accordo è di norma di 12 mesi dalla data di stipula dell'accordo, fatta salva la specifica di una durata inferiore a 12 mesi, ma di almeno 2 mesi.

Il Dipendente che sarà autorizzato ad effettuare lo smart working svolgerà la sua attività lavorativa nel rispetto della modalità e flessibilità oraria definita dal progetto che articola dettagliatamente le regole di ingaggio e di esecuzione. La programmazione nel dettaglio delle giornate dedicate allo smart working all'interno della settimana lavorativa, potrà avere carattere flessibile.

Le parti, nell'ambito dell'accordo individuale, individuano le fasce orarie di connessione, in funzione della verifica degli obiettivi e per assicurare la disconnessione del lavoratore/della lavoratrice. Si garantisce, in ogni caso, il rispetto della durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. La fascia di contattabilità del lavoratore che presta la propria attività in modalità agile è garantita dalle 10.00 alle 13.00, fatte salve eventuali esigenze organizzative della struttura di appartenenza. In accordo fra il direttore di settore e il lavoratore è possibile prevedere un'ulteriore fascia di contattabilità del lavoratore e precisamente dalle 14.00 alle 16.30. Dalle ore 19.30 alle 8.00, e nelle giornate della domenica e festivi si applica la fascia di disconnessione durante la quale non è richiesto lo svolgimento della prestazione lavorativa. Il dipendente è tenuto a rispettare il monte ore settimanale contrattualmente previsto, seguendo le regole di flessibilità definite nel progetto di riferimento e dovrà garantire la reperibilità nella fascia oraria obbligatoria individuata e specificata sempre nel documento progettuale; in caso di mancato rispetto del debito orario settimanale dovrà provvedere a giustificare l'assenza con gli opportuni istituti contrattuali, nonché ad informare il responsabile di riferimento.

Per i dipendenti che prestano la propria attività in modalità agile, fermo restando quanto previsto dagli artt. 49bis e 49ter del CCNL 2016/2018, la formazione organizzata e/o erogata dall'Amministrazione comunale sarà erogata in maniera privilegiata, laddove possibile, da remoto.

Il lavoratore/la lavoratrice è tenuto/a al rispetto delle disposizioni previste dalla normativa vigente in materia di sicurezza personale, salubrità del luogo di lavoro e riservatezza delle informazioni e dei dati trattati ed è tenuto/a ad adeguarsi agli obblighi/vincoli sopravvenuti in materia di igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro che l'Amministrazione comunicherà prontamente. L'Amministrazione provvederà ad effettuare le comunicazioni obbligatorie con le modalità previste dall'INAIL ed a denunciare telematicamente gli infortuni eventualmente accorsi durante le giornate di lavoro da remoto, previa comunicazione e trasmissione del certificato medico, o del suo identificativo, da parte dello/a smartworker.

Per ciascun lavoratore in smart working, in fase di autorizzazione delle giornate in lavoro da remoto, saranno definiti, in accordo tra lavoratore/lavoratrice e responsabile, obiettivi puntuali e misurabili che possano consentire di monitorare i risultati della prestazione lavorativa.

Il Direttore, potrà revocare con congruo preavviso (almeno 30 giorni lavorativi) e con motivazione scritta, l'autorizzazione allo smart working prima della scadenza prevista in relazione a motivate ragioni tecnico/organizzative.

L'apposita regolamentazione del lavoro agile è contenuta nell'apposita appendice al regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, alla normativa vigente e alla disciplina contrattualistica in materia.

3.3 IL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024 – 2026

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, 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 richieste dei singoli dirigenti (anche per le previsioni in merito alle cessazioni dal servizio di cui si è già a conoscenza) in merito agli obiettivi che ciascuna direzione deve perseguire. 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.

Il documento di programmazione triennale del fabbisogno di personale, oggi integrato nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 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 valutando i profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti istituzionali delle strutture cui sono preposti.

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.

Il comune di Paderno Dugnano ha deciso, pur consapevole delle limitazioni normative, 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 2024-2026 deve essere coerente con la programmazione finanziaria contenuta 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".

Il termine "dotazione organica" in passato era visto come un "contenitore" rigido e separato da ogni altro strumento programmatico 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.

L'Amministrazione Comunale 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.

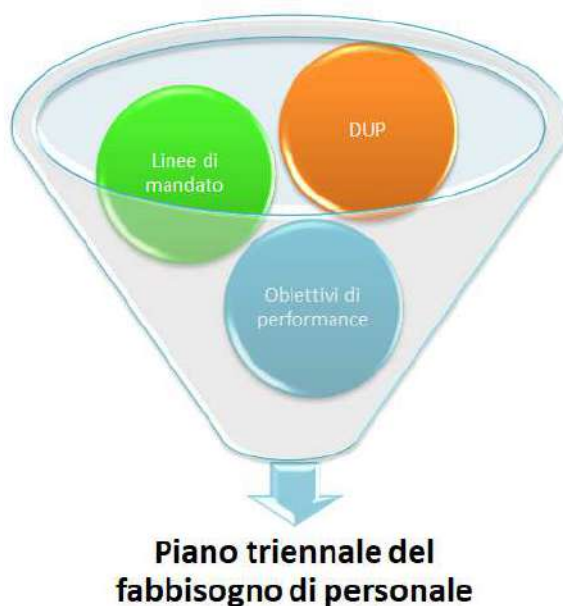
La centralità del PTFP (all'interno del PIAO), quale strumento strategico per individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali ed agli obiettivi di *performance* organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, è evidente. Il PTFP diventa lo strumento 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.

Va ricordato che 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 2022 e media delle entrate (triennio 2021-2023) al netto del FCDE 2022 posiziona il nostro Ente su un valore del 26,97% come risulta dalla delibera del C.C. n. 74 del 18/12/2023 (e allegato al presente atto per omogeneità delle informazioni).

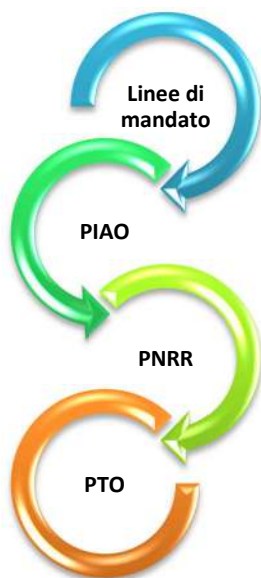
La “nuova” programmazione triennale dei fabbisogni delle risorse umane è un atto con forti contaminazioni da parte di altri documenti programmatori, ma è a sua volta un documento altamente “contaminante”.

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.



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



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, il cui dettaglio è delineato nel piano che sarà approvato con il DUP, cui integralmente si rimanda:

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.

Nella predisposizione del PTFP è fondamentale riflettere sulla “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, è stata fatta specifica valutazione e in ordine a figure inquadrare nell'area dei funzionari con particolare riferimento alla transizione digitale e a quella ecologica, alle 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), nonché a quelle necessarie alla progettazione culturale socio-educativa.

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 dello 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*³ e *upskilling*⁴.

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.

Si rimanda per la parte economico-finanziaria ai pareri del Collegio dei Revisori dei Conti anche in ordine alla sostenibilità finanziaria del nuovo fabbisogno, acquisiti in sede di approvazione del Documento Unico di Programmazione, con deliberazione di Consiglio Comunale n. 64 del 21/12/2023.

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 crescita 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 persone che vi lavorano 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 " collaboratori giusti", 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

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

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

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.

3.3.1 LE DIRETTIVE PER LA CREAZIONE DEL NUOVO PIANO

Si riportano di seguito le direttive integrative per favorire la corretta ed efficace definizione ed attuazione del piano.

Copertura dei posti a tempo indeterminato

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 2024-2026 ed attribuite con il piano esecutivo di gestione di ciascuno dei predetti esercizi, nonché delle normative in tema di assunzioni negli enti locali, si provvederà alle necessità di personale secondo i seguenti criteri:

- copertura dei posti inseriti nel fabbisogno triennale delle risorse umane 2024-2026 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, 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 2024-2026 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).

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.

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

Contratti con rapporto di lavoro flessibile

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

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

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 Dlgs n. 267/2000, per la direzione del settore Pianificazione del Territorio 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;
- 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

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

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.

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.

Progressioni fra aree funzionali

In applicazione e nel rispetto dei vincoli di cui all'art. 52, comma 1-bis, con particolare riferimento al penultimo periodo, del D.Lgs.n.165/2001, al fine di tener conto dell'esperienza e della professionalità maturate ed effettivamente utilizzate dall'amministrazione di appartenenza, il vigente CCNL 16/11/2022 per il personale dipendente del comparto funzioni locali, agli articoli 13 e 15, ha regolamentato l'istituto della progressione fra aree. Fino al 31 dicembre 2025 la progressione tra le aree può aver luogo con procedure valutative cui sono ammessi i dipendenti in servizio in possesso dei requisiti indicati nella allegata Tabella C dello stesso CCNL 16/11/2022; a partire da tale data la progressione, limitata al 50% delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, avverrà con procedura comparativa. I criteri generali sono oggetto di un confronto con le parti sindacali.

Anche su questa materia è intervenuta la contrattazione nazionale. Il nuovo CCNL, sottoscritto il 16/11/2022 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.

Per il biennio 2024-2025, varranno le regole della procedura transitoria disciplinata dall'art. 13, commi 6 e 7 del CCNL del 16/11/2022 e i criteri, condivisi previo confronto con le parti sindacali conclusosi positivamente in data 26/07/2023, per l'effettuazione delle procedure sulla base degli elementi di valutazione specificamente individuati dall'art. 13, c. 7 del CCNL succitato.

Per l'effettuazione delle procedure di cui al comma 6 dell'art. 13 del CCNL 2019-2021 sono ammessi, per tipologia di procedura, i dipendenti in servizio in possesso dei requisiti di accesso, di cui alla tabella di corrispondenza C del CCNL 16/11/2022.

L'effettuazione delle procedure stesse è effettuata sulla base dei seguenti elementi di valutazione:

- a) esperienza maturata nell'area di provenienza, anche a tempo determinato – 25%;
- b) titolo di studio – 20%;
- c) competenze professionali acquisite nei contesti lavorativi e le abilitazioni professionali – 55%.

Nel merito va rilevato che le risorse di cui all'art. 1, comma 612 della L. n. 234/2021, in quanto risorse attribuite alla contrattazione collettiva il cui utilizzo è limitato alla fase transitoria di prima applicazione del nuovo sistema di classificazione professionale (31/12/2025), saranno integralmente utilizzate alle progressioni verticali. Resta fermo che l'utilizzo di risorse aggiuntive rispetto allo 0,55% del monte salari 2018, per le procedure di progressioni tra le aree, configurandosi come utilizzo di facoltà assunzionali, potrà essere fatto nella misura massima del 50% del fabbisogno delle assunzioni effettuate nelle annualità 2024 - 2025 nel rispetto di quanto previsto dall'art. 52, comma 1-bis del D.Lgs n. 165/2001. Una volta definito l'assetto organizzativo, verrà aggiornato il Piano Triennale dei Fabbisogni 2024-2026 allineandone la dotazione, laddove ci siano profili che hanno la necessità di essere reinquadrati.

L'Amministrazione Comunale valuta positivamente la possibilità di riservare dei posti alle progressioni fra le aree.

A livello previsionale, l'istituto delle progressioni "verticali" sarà di norma utilizzato per:

1. Inquadramento del personale appartenente all'area degli operatori esperti (ex categoria B3) nell'area degli istruttori (ex categoria C) e suddivisa per famiglia professionale (tecnici e amministrativi);
2. In caso di vacanza del posto nell'area dei Funzionari e previa valutazione da parte del dirigente del settore interessato
3. Inquadramento del personale (ex categoria C) nell'area dei Funzionari (ex categoria D) con funzioni stabili e permanenti, in caso di inquadramento delle funzioni svolte nei profili di professional, come definiti nel nuovo inquadramento professionale.

Le figure non previste nella dotazione, laddove si concretizzano dovranno essere previste nella revisione della dotazione, mettendo il posto di provenienza in cessazione.

Sostituzione dei posti vacanti di operatore esperto area amministrativa (ex cat. B3) con posti di istruttore amministrativo (ex cat. C)

Come evidenziato nella parte relativa all'analisi del fabbisogno sotto l'aspetto quantitativo, nel corso del triennio 2024-2026 si provvederà a sostituire automaticamente il personale amministrativo appartenente all'area di operatore esperto (ex cat. B3), una volta cessato, con posti dell'area di istruttore – profilo amministrativo (ex cat. 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. L'automatica trasformazione e il conseguente fabbisogno nella nuova Area degli istruttori concorre in misura contestuale alla quantificazione del fabbisogno, anche nell'ottica del calcolo della quota del 50% dei posti disponibili da destinare all'esterno.

3.3.2 ANALISI FINALI

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,⁶ che il parametro del nostro comune si assesta, nell'ambito del nuovo fabbisogno attorno al 14,36%. 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 alle posizioni dirigenziali si deve evidenziare che il Comune di Paderno Dugnano ha mantenuto l'organico invariato rispetto al precedente fabbisogno. L'analisi sviluppata in sede di elaborazione dell'attuale fabbisogno evidenzia che la scelta effettuata nello scorso anno, ovvero di portare a 5 le posizioni dirigenziali ha permesso di assicurare il perseguimento dalle opportunità concesse dal PNRR. E' necessario, infatti, mantenere 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"*.

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

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, la transizione digitale ed ecologica e lo sviluppo di progettazione sociale rendono necessario il rinnovamento delle competenze da inserire in diversi servizi, sia a tempo determinato che indeterminato. Questa scelta potrà essere attuata con l'individuazione di "professional" (famiglia professionale già presente nel nostro sistema di classificazione e valutazione) con competenze specifiche.

Riqualificazione del personale e percorsi di carriera

Nell'ultimo ventennio il comune ha investito molto in piani formativi volti ad 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 a progetti formativi a 360°: dall'aggiornamento tecnico-specialistico, ad interventi sui ruoli, dallo sviluppo delle competenze digitali, a quello relativo a 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*.

Fino al mese di agosto del solo 2023 è stata erogata formazione per più di 161 dipendenti, che hanno partecipato a più di 85 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 2024-2026, 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 2024-2026, determinata sulla base di informazioni ad oggi note o di proiezioni dei dati anagrafici e di servizio del personale evidenzia complessivamente una cessazione sicura di due dipendenti che hanno già formalizzato la loro istanza di pensionamento, si potrebbero andare ad aggiungere altri 21 dipendenti che potrebbero maturare i requisiti di legge per il pensionamento ad invarianza della normativa attuale.

In relazione alle strategie finanziarie e a quelle delle politiche delle risorse umane si prevede che, di norma e salvo eccezione debitamente motivate, non si procederà alla sostituzione degli operatori (ex cat. A) nel momento in cui si rendessero vacanti.

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 2024-2026, 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

La progettazione e lo svolgimento delle prove selettive e concorsuali saranno gestite con le modalità previste dalla normativa vigente alla data di indizione delle singole procedure; in particolare va richiamato il dettato contenuto nel DPR n. 82 del 16/06/2023. Le procedure saranno gestite in modo semplificato come delineato dalla vigente normativa, quale il Decreto Legge n. 34/2020, il D.L. n. 80/20215 (convertito in L. n. 133/2021) e il citato DPR n. 82 /2023

Le selezioni dovranno essere svolte al fine di individuare il personale "migliore" riveste, ovvero quello in grado di assicurare un buon funzionamento all'organizzazione comunale. I numerosi interventi normativi degli ultimi anni erano volti per lo più a riformare i concorsi pubblici, ma non ad espletare le selezioni finalizzandole a selezionare personale qualificato e adatto al posto bandito, in possesso delle conoscenze tecniche e competenze trasversali richieste per il ruolo. Le competenze trasversali, cioè l'insieme di abilità, capacità e qualità personali, sono causalmente correlate con una prestazione lavorativa. Si deve spostare l'attenzione alle modalità di operare nel contesto, che integrano conoscenze razionali, consapevolezza di sé e padronanza delle relazioni, in rapporto agli obiettivi che si vogliono raggiungere. La selezione orientata esclusivamente alle conoscenze non risulta più adeguata, in quanto si necessita un accompagnamento verso una valutazione strutturata delle competenze trasversali. Il nostro Ente già prevede la partecipazione nel colloquio di uno psicologo del lavoro, che dovrà essere mantenuto ed assicurato in tutti i concorsi pubblici. Il passaggio da una valutazione delle conoscenze ad una delle competenze risponde all'esigenza di inserire nell'organizzazione un soggetto effettivamente capace.

In particolare si presterà particolare attenzione alla valutazione delle competenze trasversali del personale, come previsto dal Decreto del Ministro per la PA adottato il 28 giugno 2023 sulle di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni. Il DM definisce le soft skills, cioè le capacità tecniche e comportamentali (il cosiddetto "saper fare" e "saper essere"). Il progetto si inserisce nell'ambito della riforma del mercato del lavoro prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, che ha promosso la riprogettazione del sistema dei profili professionali verso un modello che si articola su conoscenze, competenze e capacità proprie della posizione che si va a ricoprire.

La normativa nazionale e regionale è acquisita e specificata nel *Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi* del nostro Ente, che viene mantenuto costantemente aggiornato.

3.3.3 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 nel DUP. In particolare si tratta di indicare le linee di indirizzo in ordine:

- alle risorse variabili di cui all'art. 79 del CCNL 16/11/2022 – 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. 79 – comma 2 lett. b) – del CCNL 16/11/2022 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 2024-2026 le risorse di cui all'art. 79 – comma 2 lett. b) – del CCNL 16/11/2022 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 2024-2026, 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.

COMPONENTI SPESA DEL PERSONALE (*)	ANNO 2024 - PREVISIONE	ANNO 2025 - PREVISIONE	ANNO 2026 - 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	5.992.590,27	6.067.221,21	6.079.346,95	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	1.736.309,85	1.758.723,58	1.762.058,19	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.	1.059.659,71	648.993,49	689.993,49	1812/6 - 1812/23
oneri connessi al trattamento economico accessorio dipendenti e fondo p.o.	310.568,98	208.283,39	206.283,39	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	323.205,06	247.792,87	247.792,87	1812/11
oneri connessi al trattamento economico accessorio personale dirigente	89.212,14	68.604,03	68.604,03	1812/12
retri.ni lorde, trattam.to ec.accessorio e oneri pers.le assunto ex art. 90/110 T.U. 267/00 (oneri esclusi)	82.524,21	92.524,21	92.524,21	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)	28.751,64	31.751,64	31.751,64	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	-	-	-	
incentivi funzioni tecniche - correlato cap. entrata 2330/15	52.000,00	52.000,00	52.000,00	1813/6-8 - correlato al 2330/15

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)	10.800,00	10.800,00	10.800,00	1813/10
buoni mensa personale dipendente e dirigenti	200.000,00	200.000,00	200.000,00	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)	40.000,00	40.000,00	40.000,00	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	81.548,53	81.548,53	81.548,53	1812/13 + 1812/19+
fpv 2023 su 2024	- 587.972,12	-	-	1812-6-8-11-12-23-25
TOTALE MACROAGGREGATO 01 - REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	9.613.186,80	9.702.231,48	9.756.691,83	
<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	-	-	-	
TOTALE MACROAGGREGATO 02 - IMPOSTE E TASSE A CARICO ENTE	520.474,96	520.474,96	520.474,96	
<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
quota diritti spettanti all'avvocatura				
TOTALE	74.200,00	74.200,00	74.200,00	

MACROAGGREGATO 03 - ACQUISTO BENI E SERVIZI				
<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	52.000,00	52.000,00	52.000,00	
aumenti contrattuali	327.000,00	255.000,00	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	379.000,00	307.000,00	307.000,00	
TOTALE COMPLESSIVO SPESA PERSONALE	10.586.861,76	10.603.906,44	10.658.366,79	
TOTALE COMPLESSIVO SPESA CORRENTE	39.946.190,99	39.141.934,78	39.141.978,81	
	26,50%	27,09%	27,23%	

(-) aumento contrattuale	- 869.284,07	- 869.284,07	- 869.284,07	a) 2016-2018 (dip): 451.321,91; b) 2019-2021 (dip): 375.175,91; c) 2016-2018 (dir): 42.786,25
(-) spese straordinari e altri oneri di personale rimborsati per attività elettorale (oneri e irap inclusi)	- 81.548,53	- 81.548,53	- 81.548,53	
(-) 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)	- 10.000,00	- 10.000,00	- 10.000,00	al lordo oneri e irap.
(-) quota diritti avvocatura civica (oneri e irap incluse)	- 40.000,00	- 40.000,00	- 40.000,00	al lordo oneri e irap. Inclusa nel 1812/6
(-) quota incentivi progettazione lavori e piani urbanistici (oneri e irap inclusi)	- 52.000,00	- 52.000,00	- 52.000,00	
(-) 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	- 10.800,00	- 10.800,00	- 10.800,00	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
TOTALE COMPONENTI DI SPESA ESCLUSE	- 1.224.332,60	- 1.224.332,60	- 1.224.332,60	
TOTALE SPESA AL NETTO DELLE COMPONENTI ESCLUSE (ART. 1, C. 557) (*)				
	9.362.529,16	9.379.573,84	9.434.034,19	
DIFFERENZA SU OBIETTIVO DA RAGGIUNGERE	666.186,52	649.141,84	594.681,49	
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO DI CONTENIMENTO ART. 1, C.557 L. 296/2006	SI	SI	SI	
TOTALE ENTRATE CORRENTI AL NETTO FCDE	35.642.703,57	35.608.658,68	35.608.702,71	
SPESA AI SENSI DELL'ART 6, C. 3 DEL D.M. 17.3.2020	9.613.186,80	9.702.231,48	9.756.691,83	
OBIETTIVO DA RAGGIUNGERE AI FINI DELL'ART. 6, C. 3 DEL D.M. 17.3.2020 (**)	9.623.529,96	9.614.337,84	9.614.349,73	
DIFFERENZA SU OBIETTIVO DA RAGGIUNGERE	10.343,16	- 87.893,64	- 142.342,10	
VALORE SOGLIA	26,97%	27,25%	27,40%	
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO DI CONTENIMENTO ART. 6, C. 3 DEL D.M. 17.3.2020	SI	NO	NO	

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

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

(***): quantificato nel 27% del rapporto tra spesa del personale ed entrate corretti al netto del FCDE

(****): quantificato nel 27,17% del rapporto tra spesa del personale ed entrate corretti al netto del FCDE

Costo del fabbisogno triennale del personale 2024-2026

Area	Dotazione attuale		Dotazione proposta finale		Posti coperti al 1/1/24	
	Posto	Costo	Posto	Costo	Posto	Costo
Dirigenti	5	€ 226.303,85	5	€ 226.303,85	5	€ 226.303,85
Funzionari e EQ	61	€ 1.544.436,18	63	€ 1.594.729,61	54	€ 1.368.409,20
Istruttori	144	€ 3.141.686,97	168	€ 3.655.115,85	142	€ 3.098.901,23
Operatori esperti	48	€ 990.504,68	21	€ 433.745,26	18	€ 371.883,11
Operatori	1	€ 19.871,48	2	€ 39.742,96	0	€ -
	259	€ 5.922.803,16	259	€ 5.949.637,53	219	€ 5.065.497,38

Costo copertura nuova dotazione	€ 884.140,15
Differenziale costo tra vecchia e nuova dotazione	€ 26.834,37

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	5	90%	4,5		
supporto all'organizzazione - posta interna/centralino	3	25%	0,75		
supporto all'organizzazione - protocollo	3	40%	1,2		
supporto all'organizzazione - archivio	1	45%	0,45		
sic	4	90%	3,6		
sit	2	50%	1		
supporto all'organizzazione - messi	3	30%	0,9		
ragioneria	5	90%	4,5		
bilancio e partecipate	2	80%	1,6		
economato	5	80%	4		
manutenzione	7	20%	1,4		
appalti	5	20%	1		
segreterie di settore	6	75%	4,5		
organizzazione RU	6	75%	4,5		
totale addetti in servizio al 1/1/24	63		37,2		
totale dipendenti in servizio al 1/1/24			219		
posti previsti in dotazione organica attuale			259		
posti previsti in dotazione organica nuovo fabbisogno			259		
<i>% su posti coperti</i>			16,99%		
<i>% su dotazione organica attuale</i>			14,36%		
% su dotazione organica nuovo fabbisogno			14,36%		
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 1/1/2024	219	
Numero in aumento nel triennio 2024/2026	0	
Numero posti in diminuzione nel triennio 2024/2026	0	
Posti previsti nel fabbisogno 2024/2026	259	
Posti da coprire nel triennio	40	

Prospetto sintetico del piano triennale dei fabbisogni di personale 2024-2026

Area	Attuale dotazione	Posti in esaurimento	Previsti-esauriti (a)	Coperti al 1/1/2024 (b)	Vacanze (a-b) (c)
Dirigenti	5	0	5	5	1
Funzionari e EQ	64	1	63	54	14
Istruttori	170	2	168	142	33
Operatori esperti	21	0	21	18	-10
Operatori	2	0	2	0	-1
Totale	262	3	259	219	37

Dotazione organica

Area	Attuale dotazione	Dotazione aggiornata
al netto dei posti in esaurimento		
<i>Dirigenti</i>	5	5
Funzionari e EQ	63	63
<i>Istruttori</i>	148	168
Operatori esperti	42	21
<i>Operatori</i>	1	2
Totale	259	259

Variazione dei posti nel fabbisogno triennale

Area	Posti in aumento	Posti in diminuzione	Differenza
Dirigenti	0	0	0
Funzionari e EQ	2	0	2
Istruttori	24	0	24
Operatori esperti	0	-27	-27
Operatori	1	0	1
Totale	27	-27	0

Destinatari	Riferimenti normativi	Modalità assunzioni - riferimenti	Note
<p>Persone affette dalle seguenti disabilità:</p> <p>a) persone in età lavorativa affette da minorazioni fisiche, psichiche o sensoriali e portatori di handicap intellettivo, 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 dicembre 1978, n. 915.</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>Centralinisti non vedenti</p>	<p>- 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</p>	<p>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</p>	

	30.12.2014.	interessati, salvo il limite di età ed il titolo di studio	
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).	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
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
Soggetti che hanno subito un'invalidità permanente per effetto di ferite o lesioni riportate in conseguenza dello svolgersi nel territorio dello Stato: - 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	- art. 1, legge n. 302/1990 - art. 1, legge n. 407/1998		I soggetti non devono avere concorso alla commissione degli atti criminosi o a reati connessi.

<p>azioni di cui sopra</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 sicurezza, nel corso di azioni od operazioni riferite alle situazioni suddette.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - art. 1, legge n. 302/1990 - art. 1, legge n. 407/1998 		<p>I soggetti non devono avere concorso alla commissione degli atti criminosi o a reati connessi</p>
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> - art. 34, legge n. 3/2003 		
<p>Magistrati ordinari, militari dell'Arma dei carabinieri, del Corpo della guardia di finanza, del Corpo delle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - art. 3, legge n. 466/1980, richiamato dall'art. 82, c. 1, 		

<p>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</p>	<p>legge n. 388/2000.</p>		
<p>Orfani o, in alternativa, coniuge superstite di coloro che siano morti per fatto di lavoro, ovvero siano deceduti a causa dell'aggravarsi delle mutilazioni o infermità che hanno dato luogo a trattamento di rendita da infortunio sul lavoro</p>	<p>- art. 3, comma 123, legge n. 244/2007.</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 superstite 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>		

3.4 LA RILEVAZIONE DELLE ECCEDENZE DI PERSONALE

In tema di gestione e assunzioni di personale ha grande rilevanza quanto disposto dall'articolo 33 del d.lgs. n. 165/2001 e ss.mm.ii. in tema di eccedenze di personale. Tale articolo stabilisce che le pubbliche amministrazioni con situazioni di soprannumero o di eccedenza di personale, in relazione alle esigenze funzionali o alla situazione finanziaria, sono tenute ad osservare specifiche procedure per l'eliminazione di tali condizioni.

Le due situazioni sono condizioni distorsive del buon andamento nella gestione del personale.

Possiamo brevemente definire le condizioni che si possono registrare in materia di personale:

- soprannumerarietà - situazione per cui il personale in servizio (complessivamente inteso e senza alcuna individuazione nominativa) supera la dotazione organica in tutte le qualifiche, le categorie o le aree. L'amministrazione non presenta, perciò posti vacanti utili per un'eventuale riconversione del personale o una diversa distribuzione dei posti;
- eccedenza - situazione per cui il personale in servizio (inteso quantitativamente e senza individuazione nominativa) supera la dotazione organica in una o più qualifiche, categorie, aree o profili professionali di riferimento. Si differenzia dalla soprannumerarietà, in quanto la disponibilità di posti in altri profili della stessa area o categoria, ove ricorrano le condizioni, potrebbe consentire la riconversione del personale;
- esubero - individuazione nominativa del personale soprannumerario o eccedentario, con le procedure previste dalla normativa vigente. Il personale in esubero è quello da porre in prepensionamento, ove ricorrano le condizioni, o da mettere in disponibilità ai sensi dell'articolo 33 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Le situazioni di soprannumerarietà o di eccedenza di personale, anche in ragione di quanto esplicito nella circolare n. 4/2014 della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento Funzione Pubblica, possono derivare da:

- riduzione delle dotazioni organiche;
- ragioni funzionali, anche conseguenza degli interventi legati alla revisione del fabbisogno di personale, discendente da scelte strategiche dell'Amministrazione ed ispirato da criteri razionali, di efficienza, economicità, trasparenza e imparzialità, indispensabili per una corretta pianificazione delle politiche di personale e di reclutamento;
- ragioni finanziarie riferite a situazioni di squilibrio finanziario rilevate dagli organi competenti (collegio dei revisori, Corte dei conti) o descritte da specifiche disposizioni normative;
- piani di ristrutturazione decisi dalle amministrazioni pubbliche seguendo la procedura di ricognizione del fabbisogno derivante dal combinato disposto dell'articolo 6 e dell'articolo 33 del decreto legislativo n. 165 del 2001. Per gli enti locali le situazioni in esame possono derivare dalla volontà dell'ente di rientrare nei valori soglia definiti con DM 17/03/2020.

Per la valutazione di eventuali eccedenze di personale nel nostro Ente è stato creato un format di rilevazione per ogni direzione, funzionale alla rilevazione dell'eventuali eccedenze da parte dei dirigenti. Ogni dirigente ha presentato la propria dichiarazione sull'assenza di tali condizioni nei singoli settori da essi diretti, che sono state protocollate e allegate agli atti del servizio "Organizzazione, Risorse Umane e Politiche attive del lavoro".

Nel Comune di Paderno Dugnano, con riferimento all'anno 2023 non emergono situazioni di eccedenza di personale rispetto alla dotazione vigente come rideterminata in relazione alle esigenze funzionali od alla situazione finanziaria, registrando al contrario vacanze di organico in servizio.

3.5 LE STRATEGIE DI FORMAZIONE DEL PERSONALE

Ad inizio anno è stato approvato in Giunta Comunale il nuovo Piano Formativo triennale 2023-2025, redatto in seguito alla realizzazione dell'analisi dei bisogni, effettuata durante l'ultimo semestre 2022.

Come già evidenziato nel precedente documento, il Piano ha periodicità triennale e annualmente definito un documento operativo, aggiornandolo alle esigenze dell'organizzazione e legandolo ai **cambiamenti intervenuti** in corso d'anno, impossibili da mappare a priori, in fase di indagine dei bisogni formativi.

Costituiscono quindi la linea di azione, sia la **programmazione di massima triennale**, sia la **programmazione** dettagliata **annuale** che viene condivisa anche con la Dirigenza.

Ad ogni nuova redazione del documento triennale, si ripercorrono le basi teoriche che guidano il pensiero formativo e progettuale e si considerano elementi emersi dal precedente Piano, in termini di vissuti legati all'attività formativa, suggerimenti e informazioni, anche indirette, pervenute all'Ufficio Unità di Staff, da questa riflessione si danno degli obiettivi di miglioramento e sviluppo, si ragiona sulla cultura formativa dell'organizzazione, nella consapevolezza che possa costituire un'importante leva sia di sviluppo che motivazionale.

Nel corso degli anni, gli interventi di modernizzazione della Pubblica Amministrazione hanno in particolare riguardato il tema della gestione delle Risorse Umane partendo dal presupposto che il personale costituisce la leva fondamentale all'interno dell'organizzazione per il miglioramento dei servizi e dei risultati. Con la Legge del 7 agosto 2015 n. 124 c.d. Riforma Madia si orienta l'attenzione ad un approccio di governo delle risorse umane basato sui concetti di **fabbisogno del personale** che diventa uno strumento di rilevanza strategica da progettare e pensare, in funzione del turn over aziendale e dei cambiamenti sempre più repentini e di evoluzione nella richiesta di differenti competenze considerando l'evoluzione nel lungo tempo che porterà alla digitalizzazione ed evoluzione dei modelli organizzativi.

Ulteriore valore alla strategicità della formazione è dato anche dai CC.NN.LL. che già da anni danno rilevanza con articoli specifici al supporto che la formazione deve dare all'interno della Pubblica Amministrazione, dapprima il CCNL del 21 Maggio 2018 riserva due articoli dedicati alla Formazione art. 49 bis e 49 ter sottolineando gli aspetti generali, le finalità e i destinatari ed in seguito il CCNL 2019-2021 che con l'art. 40, detta i principi chiave dell'agire formativo.

In particolare, anche i contratti definiscono che le attività di formazione debbano essere rivolte a:

- valorizzare il patrimonio professionale presente negli Enti;
- assicurare il supporto conoscitivo per garantire l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza (formazione tecnico-specialistica-autoefficacia e percezione di se stessi come parte dell'organizzazione);
- garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie (aggiornamento continuo in base all'adozione di novità normative e strumenti di lavoro-digitalizzazione-trasparenza..etc);
- costante adeguamento delle prassi lavorative in relazione alle eventuali innovazioni intervenute;
- favorire la crescita professionale del lavoratore e lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti in funzione dell'affidamento di incarichi diversi;
- incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo.

Con l'attività formativa l'Ente deve avere come obiettivo l'accertamento dell'avvenuto **accrescimento della professionalità** attraverso la verifica delle competenze acquisite. Con il piano

formativo possono essere definite anche metodologie innovative quali formazione a distanza, formazione on the job, formazione mista sia in aula che sul lavoro, attivazione di comunità di apprendimento e pratica in sinergia con altri Enti.

La formazione è pertanto uno dei più importanti strumenti strategici all'interno di un'organizzazione, unita al comportamento delle persone per affrontare cambiamenti organizzativi. Il suo ruolo è quello di ricondurre ad un processo non solo di apprendimento ma anche di interiorizzazione collettivo (formare a fare/formare a pensare) che stimolando la componente critica individuale, incrementa ulteriormente il bisogno di informazione, in un'ottica quasi di "auto alimentazione" e diventa inoltre un'importante strumento di automotivazione.

L'ottica è di superare la definizione di "formazione apparente" (Boldizzoni e Gagliardi), ovvero una formazione che non ha capacità di incidere nei processi reali del lavoro.

Ritenere che un intervento di formazione sia, di per sé, "formativo" è un'assunzione del tutto ipotetica. La Formazione non si attua mai in un "vuoto pneumatico", la Formazione vive strettamente legata e collegata agli altri sistemi gestionali. Essa risente in modo forte del contesto organizzativo più ampio, della cultura organizzativa, degli stili di management e di leadership dominanti in azienda. La formazione necessita di impegno reciproco e costante.

La formazione che produce cambiamento che svolge un'azione di supporto all'agire professionale, che orienta l'organizzazione verso nuovi obiettivi di lavoro e consapevolezza è organizzata a piccoli gruppi, sia omogenei che diversificati in funzione dell'obiettivo formativo, è interattiva, attiva ed è organizzata calandola attentamente nel contesto organizzativo che insieme alla dimensione personale e professionale, costituisce la cornice di azione.

3.5.1 L'APPROCCIO PER COMPETENZE

Al centro della nostra strategia di intervento formativo c'è sempre stato **l'approccio per competenze**. Conoscenze e competenze sono fattori chiave che strutturano azioni di sviluppo delle risorse umane. Su di loro si basa un approccio che deve considerare i cambiamenti di contesto, le innovazioni e la conseguente richiesta di nuove professionalità, di nuove abilità. Assume dunque sempre più importanza la strutturazione di percorsi formativi che supportano l'acquisizione delle stesse che a loro volta si delineano in base al contesto organizzativo e alle esigenze di cambiamento e che riescono a strutturare processi di valutazione e feedback rispetto alla loro acquisizione o approfondimento.

Il concetto di competenza è però un concetto ampio e nel muoverci all'interno di esso, condividiamo la linea che si seguono due direzioni: la prima legata all'idea che l'organizzazione crea conoscenza e che di conseguenza le competenze sono dedotte dalle core competence dell'azienda, la seconda invece parte dalle caratteristiche che distinguono i singoli e porta dunque a vedere la competenza come caratteristica della persona seguendo l'orientamento della psicologia organizzativa americana tra la fine degli anni 60 e inizio anni 70 con il suo precursore McClelland. Per competenza intendiamo una caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata ad una performance efficace e/o superiore in una mansione o in una situazione (Spencer e Spencer 1995). La competenza professionale si compone di differenti caratteristiche, Spencer e Spencer ne individuano 5 con un discrimine tra quelle osservabili, direttamente visibili:

- ✓ **Conoscenze** ovvero le informazioni e nozioni che una persona possiede rispetto ad un campo specifico;
- ✓ **Skill** ovvero sono le abilità di compiere un certo compito che si possono distinguere in soft e hard;

...e quelle strettamente collegate alle caratteristiche individuali di personalità, quindi più invisibili:

- ✓ **Concetto di sé** che comprende atteggiamenti, valori e immagine di sé;
- ✓ **Motivazioni** comprendono gli schemi mentali, i bisogni e le spinte interiori che guidano il comportamento verso certi scopi o azioni e lo allontana da altri (A. Maslow)⁷;
- ✓ **Tratti** caratteristiche fisiche e reazioni costanti a situazioni o informazioni.

Questo punto di partenza descrittivo ci guida nell'impostazione della cornice teorica del nostro Piano Formativo partendo dal presupposto che le competenze sono oggetto di apprendimento ma che possono anche essere osservate in fase di selezione e reclutamento; chiaramente per le caratteristiche più emergenti e visibili l'apprendimento da organizzare necessita di tempi più brevi per la loro acquisizione o approfondimento; quelle non visibili appartenenti all'individualità, necessitano di azioni più a lungo termine e strutturate. Nel concetto di competenza rientrano atteggiamenti, motivazioni, conoscenze, attitudini, abilità/capacità, tutti aspetti da considerare e sui quali impostare il lavoro formativo più adeguato.

La definizione di *fabbisogno formativo* è prevalentemente legata al superamento del *gap* esistente tra le competenze che occorre possedere per svolgere una determinata attività e quelle possedute dal soggetto in un dato momento.

Il *gap*, che i percorsi formativi sono chiamati a colmare, si può riferire o meno a determinati standard (attuali o desiderabili) e può avere diverse intensità, che vanno rilevate in sede di analisi.

I *fabbisogni formativi* vengono, inoltre, definiti come la necessità, più o meno esplicita, di adeguare le competenze delle persone alle caratteristiche della struttura organizzativa e alle modalità di lavoro aziendali, in funzione delle esigenze o di determinati scenari socio-economici previsionali.

Dalla mappatura delle competenze, svolta nel nostro Ente nel 2004, abbiamo mutuato l'elaborazione di ISFOL nell'approccio teorico, una definizione che a nostro avviso è molto attuale per la Pubblica Amministrazione, poiché propone la ripartizione delle caratteristiche delle competenze in tre tipologie che orientano le differenti azioni formative:

- competenze di tipo cognitivo, che riguardano il sapere, le conoscenze, l'ambito nozionistico;
- competenze tecnico/professionali, che riguardano la sfera del fare o del sapere applicato, gli skill;
- competenze trasversali, che attengono al saper comunicare, ai comportamenti messi in atto, alle motivazioni, all'ambito valoriale, all'uso di strumenti concettuali per organizzare le conoscenze via via acquisite.

3.5.2 METODOLOGIA FORMATIVA E CONTENUTI

In relazione alle precedenti esperienze ma anche rispetto ai ritorni avuti dai dipendenti che hanno partecipato alle attività formative, abbiamo individuato un modello di riferimento da utilizzare come *framework* per una formazione efficace ed è costituito dalla teoria della formazione elaborata da Malcom S. Knowles conosciuta come Andragogia, nata nel 1980 nell'ambito della scienza e pratica della formazione degli adulti evidenziando che gli adulti sono motivati ad apprendere se l'attività didattica:

- viene percepita rilevante;
- è basata e costruita sulle precedenti esperienze dei partecipanti al corso;
- coinvolge direttamente e consente la partecipazione attiva;
- è basata sui problemi;
- consente di applicare immediatamente quanto appreso

In tutti i percorsi formativi sviluppati, teniamo sempre in considerazione questi aspetti, in modo da strutturare un intervento di supporto che sia il più funzionale possibile e che dia alle persone che partecipano, il valore di aver preso parte a qualcosa che gli servirà nell'immediato, in termini di conoscenza o semplicemente in termini di approccio differente alle attività nelle quali si è coinvolti.

L'attenzione alla sfera delle emozioni, e il valore che la comprensione, l'ascolto e la capacità di gestirle generano nella sfera organizzativa con inevitabile connessione a quella individuale e relazionale, si è negli ultimi anni, sempre più intensificata nella nostra organizzazione, sono stati progettati obiettivi che sono più una sorta di percorso al cambiamento, studiati con l'idea di valorizzare e allenare quelle competenze trasversali, alcune nemmeno conosciute, che possano accompagnarci verso lo sviluppo di nuove potenzialità in grado di far connettere le persone, di supportarci in caso di necessità, di essere costruttive in una dimensione di maggior consapevolezza verso un cambiamento di senso nell'intendere l'agire lavorativo quotidiano non come un semplice binomio azione-effetto, ma come un archetipo dove insieme ad azione ed effetto, si trovano anche pensiero, valore, motivazione.

Nel corso del 2023, all'interno di corsi progettati sul tema della collaborazione, risoluzione di problemi, governo del processo comunicativo e relazionale, abbiamo sperimentato una nuova metodologia, la *facilitazione* che ha portato soddisfacenti ritorni da parte del personale. Per *facilitazione* si intende quell'insieme di competenze da agire con natura intenzionale, in forma sistematica con l'obiettivo di valorizzare e aumentare le risorse in gioco; la facilitazione è come un ponte che unisce, connette, che semplifica. E' una risorsa che tutti possono sperimentare ed utilizzare nella quotidianità che offre grandi potenzialità.

Ormai da diverso tempo, le azioni formative, oltre che da input legati all'indagine ad hoc rispetto ai bisogni formativi, costituiscono un percorso immaginario di sviluppo continuo, in relazione a quanto precedentemente progettato, agli stimoli raccolti e ai feedback ricevuti, per questo, anche nel corso dell'anno abbiamo portato avanti, per la sfera relazionale, il progetto "Attrezziamoci per il futuro" estendendo il coinvolgimento a tutto il personale.

L'attenzione a soft skills legate alla gestione delle emozioni, è stata rivolta anche dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel nuovo decreto di giugno, all'interno del quale è stato delineato un framework di riferimento che pone evidenza su 4 macro aree di competenze.

La nostra Amministrazione, sulla base delle esperienze e progetti formativi realizzati è in linea con gli orientamenti indicati e si colloca perfettamente nel quadro delineato, proseguendo dunque, con ancora più consapevolezza ed energia, i percorsi intrapresi.

3.5.3 IL FABBISOGNO FORMATIVO

Il bisogno formativo è indagato partendo da:

- un'*analisi* che permette di ancorare il piano alle strategie e agli obiettivi dell'Amministrazione, in modo tale che la formazione costituisca effettivamente anche una leva per migliorare risultati e performance;
- l'*ascolto attivo* delle persone che saranno coinvolte nel processo della formazione che assicuri compatibilità tra la formazione programmata, le motivazioni e le esigenze formative. Come condizione di successo della formazione, è fondamentale l'emergere delle attese reciproche tra organizzazione e persone;
- una *definizione di priorità, risorse, modalità di realizzazione, tempi* che qualifichi la dimensione operativa del piano.

In ultimo ma di estrema importanza, si deve innescare un meccanismo di *responsabilità e commitment* tra tutti gli attori del processo che permette di vivere al massimo della potenzialità, l'occasione formativa. Senza un impegno reciproco e condiviso, l'azione formativa in sé è autoreferenziale e non conduce alla reale opportunità di sviluppo e cambiamento.

Nella redazione di un percorso formativo è necessario che vengano indicati e descritti in modo chiaro ed esplicito:

- chi esprime il fabbisogno formativo;
- le modalità di rilevazione del fabbisogno formativo: interviste, rilevazione attraverso matrici e/o schede di analisi e/o focus group.

Nel tempo, l'azione di analisi si è sempre più articolata passando dalla semplice raccolta dati attraverso informazioni derivanti dall'elaborazione e realizzazione di interviste e questionari, alla messa a sistema di tutti i principali documenti strategici presenti, e dei *feedback* di attività già realizzate che possano contribuire a dare indicazioni in merito alle nuove attività proposte nel piano, partendo dal presupposto essenziale che la fase di analisi dei bisogni formativi deve essere un fenomeno a 360° in grado di considerare differenti aspetti che articolano le esigenze di intervento formativo nell'Ente.

Gli strumenti di indagine da utilizzare sono studiati e pensati ad ogni inizio indagine, quindi ogni triennio, riflettendo sulla modalità migliore di raccolta delle informazioni.

E' sempre presente lo sviluppo di un **questionario on-line** al quale tutti i dipendenti possono accedere liberamente;

Può esserci il ricorso a **focus group** strutturati o a **interviste create ad hoc**, rivolte al gruppo dei responsabili, direttori o gruppi informali che potrebbero essere referenti importanti, con l'obiettivo di approfondire o chiarire le informazioni contenute nei questionari.

3.5.4 ANALISI DEI DOCUMENTI ORGANIZZATIVI SIGNIFICATIVI

L'analisi dei bisogni non è realizzata solo con input ricavati da strumenti di raccolta delle informazioni ma anche dall'estrapolazione di contenuti delineati nei documenti di programmazione e trasversali all'organizzazione:

- DUP
- POLA
- PAP
- Piano triennale dei fabbisogni di personale

Le priorità di azione sono dunque individuate in base ai concetti trasversali condivisi con gli strumenti di progettazione interna e con la realizzazione delle linee di mandato del Sindaco, delineando così le aree strategiche di intervento.

Per quanto attiene l'offerta formativa, gli aspetti operativi e le tematiche di formazione, sino al termine dell'anno 2025, si rimanda al documento del Piano Formativo 2023-2025 che è stato approvato con deliberazione di G.C. n. 38 del 20/04/2023.

Al termine di ogni triennio di formazione, viene svolto inoltre un lavoro di analisi rispetto al feedback dell'esperienza formativa pregressa, come base di lavoro per delineare le nuove linee di azione.

3.5.5 LE LINEE GUIDA DEL PIANO FORMATIVO

Con l'adozione del nuovo Piano formativo 2023-2025, si mantiene l'orizzonte temporale di azione su una dimensione triennale per consentire di organizzare i percorsi mappati soddisfacendo allo stesso tempo anche la formazione tecnico-specialistica che ha acquisito nel tempo sempre più importanza. Il lavoro sul triennio permette di provare anche a consolidare gli obiettivi presupposti e a creare un ragionevole tempo di riflessione e osservazione delle azioni formative messe in campo. Nello specifico, annualmente, si valuta la programmazione nel dettaglio in base al budget economico a disposizione, programmazione che ha carattere flessibile e può eventualmente essere traslata all'anno successivo in caso di maggior esigenze di interventi specialistici che possono impegnare il personale e richiedano tempestivo lavoro di supporto o in caso di impedimenti organizzativi non prevedibili in fase di progettazione.

Ogni riferimento annuale traduce dunque gli obiettivi strategici del piano triennale in obiettivi operativi, definisce i contenuti, i tempi, le risorse ed i destinatari della formazione.

Dall'analisi dei bisogni e dalla riflessione sull'attività formativa svolta sono emerse le linee di orientamento che potremmo racchiudere in 5 parole chiave, sempre tenute in considerazione, quali **specializzazione, condivisione, riflessione, innovazione e capacità organizzativa** che in sintesi si sviluppano:

- **Specializzazione:** Supporto e approfondimento della formazione tecnico-specialistica, valorizzazione delle competenze informatiche, valorizzazione delle competenze di gestione di specifici software di lavoro (competenze tecnico-specialistiche);
- **Condivisione:** strutturazione di interventi per la messa a sistema delle conoscenze da condividere in particolare su processi trasversali o cambiamenti procedurali utilizzati da tutti (come per es. Appalti), supporto nella condivisione degli interventi formativi, interventi mirati sulle modalità e competenze in tema di comunicazione;
- **Riflessione:** Imparare a ragionare sulle criticità all'interno dell'ufficio, condividere le difficoltà con incontri di allineamento e condivisione tra uffici con lo scopo di raccogliere elementi operativi magari su uno stesso processo di lavoro, riunioni periodiche all'interno dell'ufficio per allinearsi sullo stato dell'arte dei lavori, sulle criticità e novità anche normative; lavoro sull'autopercezione;
- **Innovazione:** implementazione di azioni formative volte a sensibilizzare nuove competenze quali per esempio per alcuni settori il fund raising e per i responsabili un lavoro sulle competenze manageriali che porti ad una condivisa gestione delle risorse umane e ad una rinnovata capacità di portare miglioramento e innovazione nell'organizzazione;
- **Capacità organizzativa:** implementazione di competenze manageriali di coordinamento e gestione delle risorse umane, di organizzazione del lavoro.

Allo stato attuale, siamo in linea con la programmazione del Piano Formativo 2023-2025, e si proseguirà con le attività progettate per il triennio di riferimento.

I percorsi attivati, in linea di continuità rispetto alla programmazione effettuata come si è specificato nei precedenti paragrafi, riguardano le seguenti macro-aree:

- Digitalizzazione e azioni di accompagnamento alla transizione al digitale;
- Innovazione e semplificazione
- PNRR e focus su tutte le azioni orientate al tema della rivoluzione verde e transizione ecologica;
- Area relazionale e dimensione del sé dentro l'organizzazione;
- Comunicazione e condivisione
- Continuità rispetto alle sperimentazioni già attivate e per le quali si sono progettati obiettivi di miglioramento;

In ogni piano triennale, c'è sempre, in coerenza anche del contesto organizzativo e le azioni di *empowerment* femminile, in linea con gli obiettivi definiti nel Piano triennale delle Azioni Positive e

delle Linee guida sulla “parità di genere nell’organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni”, una forte attenzione al coinvolgimento formativo, come si può desumere dai dati che evidenziano una significativa partecipazione femminile ai corsi di formazione organizzati (agli atti dell’ufficio Unità di *staff*); corsi che sono progettati sempre tenendo conto il più possibile delle esigenze organizzative dettate dall’orario di servizio o eventuale attività in *smart working*, prevedendo dove fattibile, modalità differenti di collegamento al corso o orari che possano permettere a tutti di partecipare. In altre parole, nell’attività di pianificazione logistica, c’è sempre una forte attenzione anche ad altre componenti (orario di lavoro, attività in presenza, ecc.) con il fine di riuscire a coinvolgere il più possibile le persone e a dare il messaggio che si tiene sempre in considerazione anche la difficoltà di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata.

3.5.6 IN BREVE...LE STRATEGIE

- Dettaglio al contesto (azioni di formazione, condivisione e supporto, fortemente calate nel contesto organizzativo);
- Flessibilità di intervento: ogni piano nasce con un’idea progettuale di fondo ma evolve in funzione di nuovi bisogni o esigenze in corso d’anno;
- Visione sistemica: collegamento tra tutti gli strumenti di lavoro sia di programmazione che di progettazione, come input per la strutturazione dei bisogni di intervento;
- Approccio per competenze;
- Continuità formativa in relazione all’esperienza svolta e ai *feedback* ottenuti

SEZIONE 4 MONITORAGGIO

(omissis)

ALLEGATI

1) (omissis)

2) (omissis)

3) (omissis)

4) (omissis)

5) (omissis)

6) (omissis)



Città di Paderno Dugnano

PIANO
INTEGRATO
A DI
TTIVITA'
E
ORGANIZZAZIONE

2024
2026

COMUNE DI PADERNO DUGNANO (MI) 20037 - VIA A. GRANDI N.15

C.F. 02866100155

P.IVA 00739020964

CODICE ISTAT 015166

PEC COMUNE.PADERNODUGNANO@PEC.REGIONE.LOMBARDIA.IT

MAIL ISTITUZIONALE URP@COMUNE.PADERNO-DUGNANO.MI.IT

SITO WEB WWW.COMUNE.PADERNO-DUGNANO.MI.IT

FACEBOOK WWW.FACEBOOK.COM/COMUNE PADERNO DUGNANO

INSTAGRAM WW.INSTAGRAM.COM/COMUNEPADERNODUGNANO