



Unione
Province
d'Italia



Roma Tre



Progetto «PROVINCE & COMUNI»

Il rafforzamento delle politiche del personale delle Province a supporto dei Comuni

Lezione «DAL PIANO DEI FABBISOGNI ALL'ASSUNZIONE»

Prof. Gianluca Bertagna

Data 3 marzo 2026

Ora 12/13,30



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



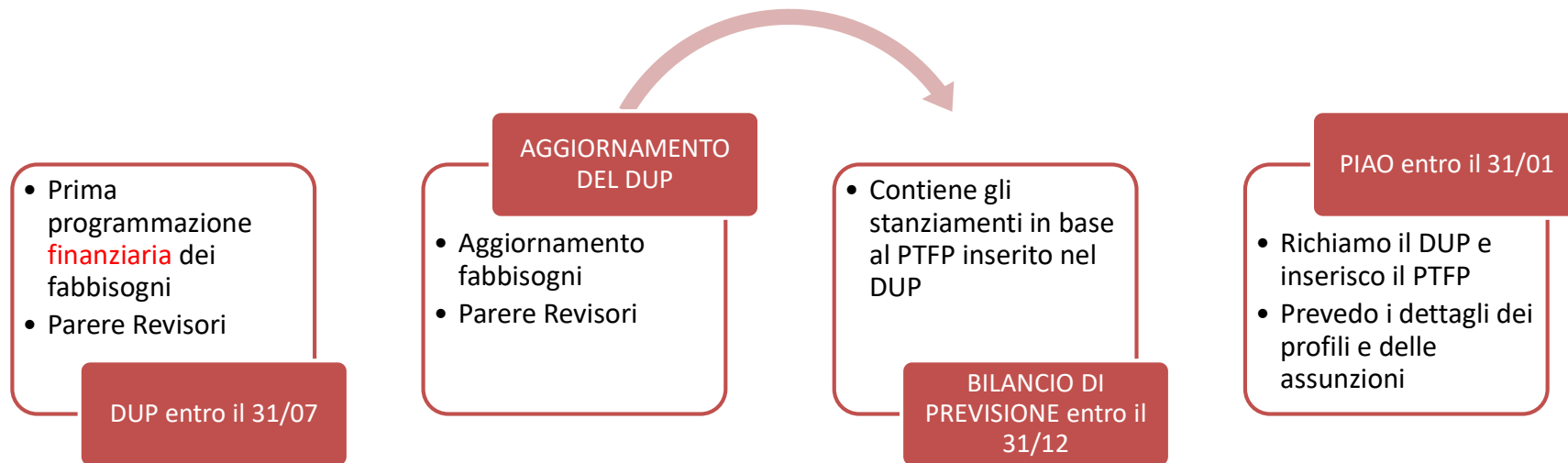
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE



La **programmazione delle risorse finanziarie** per tutti gli anni previsti dal DUP, da destinare ai fabbisogni di personale, determinata sulla base della spesa per il personale in servizio e di quella connessa alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente, tenendo conto delle esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il miglior funzionamento dei servizi. La programmazione di tali risorse finanziarie costituisce il presupposto necessario per la formulazione delle previsioni della spesa di personale del bilancio di previsione e per la predisposizione e l'approvazione del Piano triennale dei fabbisogni di personale nell'ambito della sezione Organizzazione e capitale umano del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) di cui all'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113)

Il decreto del 25 luglio 2023 di modifica agli allegati del d.lgs. 118/2011 ha delimitato il perimetro in materia di personale:



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica



IL PUNTO DI PARTENZA: LA SEZIONE 3 DEL PIAO

Perché la Sezione 3 è la più strategica

Base abilitante della performance

La struttura organizzativa e la dotazione di competenze sono le fondamenta su cui poggia l'intero sistema di misurazione e valutazione della performance amministrativa.

Traduzione del mandato politico

Trasforma gli indirizzi di governo in struttura organizzativa concreta, definendo precisamente quali competenze servono e come organizzare le risorse per realizzare le priorità.

Collegamento trasversale

Rappresenta il nodo centrale che collega Documento Unico di Programmazione, Piano Esecutivo di Gestione, sistema di performance e Piano Anticorruzione in un sistema integrato.

- ❑ **Attenzione:** Se la Sezione 3 è debole o superficiale, il resto del PIAO rischia di diventare un esercizio puramente formale senza impatto operativo reale.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

PN GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE
Made with **GAMMA**

PIAO – Sezione 3 “Organizzazione e Capitale Umano”

Questa sezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) si concentra sul funzionamento interno dell'Amministrazione Comunale. Descrive la sua struttura organizzativa, l'adozione di modalità di lavoro flessibili come lo smart working, le esigenze di personale e i piani di sviluppo delle competenze. È il motore che assicura il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente.

Le quattro SottoSezioni sono intrinsecamente legate alla Performance e alla creazione di Valore Pubblico, poiché definiscono le fondamenta su cui si costruisce l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa:

1

Organizzazione (3.1)

Definisce la struttura e la distribuzione dei compiti.

2

Lavoro Agile (3.2)

Approccio innovativo alla gestione del lavoro.

3

Fabbisogno del personale (3.3.1)

Pianificazione delle risorse umane necessarie.

4

Formazione del personale (3.3.2)

Sviluppo continuo delle competenze.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Made with GAMMA

La macrostruttura organizzativa

L'atto fondamentale di indirizzo politico-amministrativo



Atto di indirizzo

L'atto deliberativo di Giunta che definisce la struttura generale dell'amministrazione, in coerenza con il mandato politico e le esigenze di governance.



Aree funzionali

La macrostruttura individua e delimita le grandi Aree di governo, ciascuna con responsabilità definite e coerenti con le priorità del programma.



Centri di responsabilità

Definisce i principali livelli gerarchici e i centri di costo e di responsabilità, permettendo una visione chiara di accountability e reporting.



Base per ogni cosa

Rappresenta la fondamenta per costruire PEG, sistema di performance organizzativa e per stimare i fabbisogni di risorse umane ed economiche.

Domanda operativa cruciale: La macrostruttura attuale è veramente coerente con le priorità del mandato politico-amministrativo? O replica abitudini storiche non più adeguate?



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Made with GAMMA

L'organigramma

Da fotografia decorativa a strumento di governo

Come riconoscere un organigramma efficace?

- **Responsabilità chiare:** evidenza senza ambiguità le linee di responsabilità e i livelli gerarchici
- **Flussi leggibili:** rende immediatamente comprensibili i percorsi decisionali e gli approvativi
- **Coerenza con PEG:** perimetra le unità responsabili degli obiettivi di performance
- **Collegamento EQ:** associa facilmente le elevate qualificazioni alle unità organizzative che le utilizzano

L'organigramma deve essere uno strumento vivente di governo e controllo, non un adempimento formale da archiviare.

Tipici errori da evitare

Organigrammi "decorativi" che non riflettono la realtà operativa. Strutture formali che contrastano con i flussi effettivi. Diagrammi complessi e illeggibili che non aiutano la comprensione dei rapporti di responsabilità.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

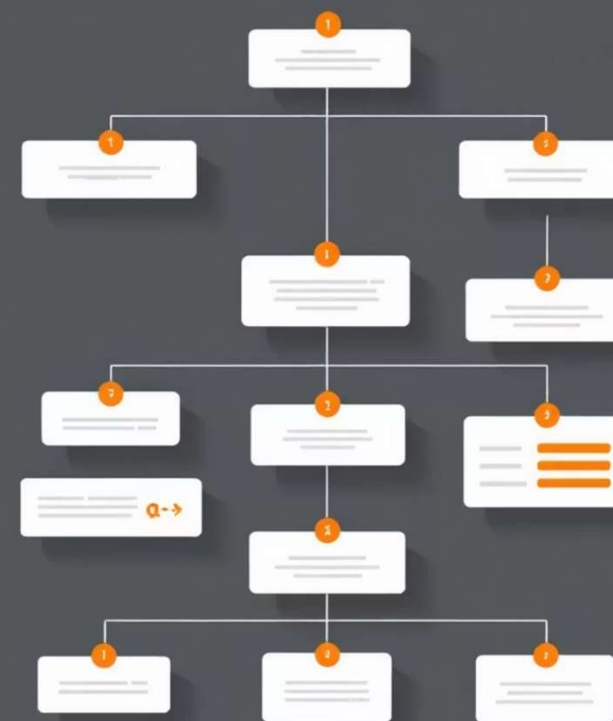


PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Organization

Liste Destinations

© Claret Pizzari



Il funzionigramma

Ripartizione puntuale delle funzioni amministrative

01

Ripartizione per settori e servizi

Il funzionigramma ripartisce organicamente tutte le funzioni amministrative, attribuendole ai diversi settori, servizi e unità organizzative definite nella macrostruttura.

02

Coerenza con provvedimenti

Deve essere pienamente coerente con l'attribuzione dei procedimenti amministrativi, con la delega di poteri (art. 107/108 TUEL) e con la titolarità e responsabilità dei procedimenti stessi.

03

Allineamento performativo

Le funzioni attribuite devono collegarsi strettamente agli obiettivi di performance individuati come rilevanti per ciascuna area organizzativa.

04

Chiarezza e univocità

Si deve evitare accuratamente ogni forma di sovrapposizione tra ambiti, rimozione di zone grigie nelle responsabilità, ed eliminazione di duplicazioni di competenze.

- ❏ **Avvertenza importante:** Il funzionigramma non deve essere meramente descrittivo. Deve essere uno strumento di verifica dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa, che individua chiaramente chi è responsabile di cosa.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Made with GAMMA

Elevate Qualificazioni e graduazione

Criteri di graduazione

Il livello di elevata qualificazione attribuito a ciascuna posizione va motivato in base a fattori oggettivi e misurabili.

- Complessità organizzativa delle mansioni
- Responsabilità interne ed esterne gestite
- Ampiezza e valore delle risorse assegnate

Coerenza richiesta

Le EQ devono essere allocate in modo coerente con la struttura reale dell'amministrazione.

- Carichi di lavoro effettivi sostenuti
- Articolazione del lavoro per processi
- Performance attesa dal ruolo

Domanda fondamentale: Le Elevate Qualificazioni sono attribuite in modo coerente con l'organizzazione operativa reale, con i carichi di lavoro effettivi e con le responsabilità effettivamente esercitate? O riflettono abitudini storiche, contratti collettivi passati o posizioni acquisite?

Una graduazione motivata evita sprechi di risorse e garantisce che le qualifiche più elevate siano attribuite dove realmente servono per portare valore all'amministrazione.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



Made with GAMMA



3.3 PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Un approccio strategico alla pianificazione delle competenze nella Pubblica Amministrazione



Fotografia Indispensabile del Personale

Per una pianificazione del fabbisogno del personale che sia solida, realistica e strategica, è imprescindibile partire da una conoscenza approfondita e dettagliata della composizione attuale dell'organico. Senza questa "fotografia" precisa, ogni decisione relativa alle assunzioni o allo sviluppo delle competenze si baserebbe su presupposti deboli, trasformando il fabbisogno da strumento strategico a mera opinione.

Personale per Area e Profilo

Dettaglio numerico dei dipendenti raggruppati per settore di appartenenza e per profilo professionale specifico (es. amministrativo, tecnico, sociale, polizia locale).

Tempo Pieno / Part-Time

Ripartizione del personale in base alla tipologia contrattuale relativa all'orario di lavoro, essenziale per valutare la capacità operativa.

Età Media e Genere

Analisi demografica del personale, fornendo l'età media e la distribuzione per genere. Questo aiuta a identificare potenziali necessità di ricambio generazionale o squilibri di genere.

Personale Flessibile

Quantificazione del personale con contratti flessibili (es. tempo determinato, collaborazioni coordinate e continuative), indicando la percentuale di risorse non strutturali.

Costi Complessivi del Personale

Il budget totale destinato al personale, comprensivo di retribuzioni, contributi previdenziali e assistenziali, e altri oneri accessori. Un dato fondamentale per la sostenibilità finanziaria.

Questi dati non sono solo numeri, ma rappresentano la base analitica su cui costruire proiezioni accurate, individuare criticità e definire strategie mirate per lo



Sviluppo e l'acquisizione delle risorse umane più adatte a servire la comunità
 Presidenza del Consiglio dei Ministri
 Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
 Dipartimento della
 Funzione Pubblica



GOVERNANCE
 E CAPACITÀ
 ISTITUZIONALE
 2014-2020



PROGRAMMA
 OPERATIVO
 COMPLEMENTARE

Made with GAMMA

Collegamento Inerente con gli Obiettivi del PIAO

Ogni azione di pianificazione del fabbisogno di personale deve essere indissolubilmente legata agli Obiettivi di Valore Pubblico (OVPT) definiti nel PIAO. Questa connessione assicura che l'allocazione delle risorse umane sia strategicamente allineata con la missione e la visione dell'amministrazione, evitando assunzioni arbitrarie o "sganciate" dalle reali necessità.

1

Identificazione dei Profili Necessari

Per ciascun OVPT, è essenziale delineare i profili professionali specifici richiesti per il suo raggiungimento. Questo include non solo le qualifiche formali, ma anche le competenze tecniche e trasversali.

2

Quantificazione delle Unità

Stabilire il numero esatto di unità di personale necessarie per ogni profilo è cruciale. Questa quantificazione deve essere basata su analisi di carico di lavoro, proiezioni future e benchmark, per evitare sprechi o carenze.

3

Definizione delle Tempistiche

Le tempistiche di assunzione o riqualificazione devono essere pianificate in modo realistico, considerando i tempi necessari per i concorsi, la formazione o la mobilità, e allineandole con le scadenze degli OVPT.

4

Assegnazione delle Responsabilità

Ogni OVPT deve avere un responsabile chiaramente identificato che supervisioni l'allineamento tra il fabbisogno di personale e l'obiettivo, garantendo che le risorse umane siano impiegate in modo ottimale.

L'integrazione del fabbisogno di personale nel PIAO non è solo un requisito normativo, ma una pratica fondamentale per la modernizzazione e l'efficienza della Repubblica Amministrazione, trasformando le assunzioni da atto amministrativo a leva strategica per la creazione di valore pubblico.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Made with GAMMA



La sequenza corretta del fabbisogno

Il processo di programmazione segue una **sequenza obbligatoria**. Non si parte dall'assunzione: si parte dai vincoli.



Analisi personale

Capacità assunzionale

Art. 557

Limiti lavoro flessibile

Assenza eccedenze



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica

PN GOVERNANCE E CAPACITÀ ISTITUZIONALE 2014-2020

POC PROGRAMMA OPERATIVO COMPLEMENTARE

Made with GAMMA

Il fabbisogno come leva strategica

Il Piano dei fabbisogni deve rispondere a esigenze più ampie della semplice copertura di posti vacanti.



Obiettivi strategici DUP

Allineamento con il Documento
Unico di Programmazione
dell'amministrazione



Obiettivi di performance

Misurabilità e valutazione dei
risultati organizzativi



Evoluzione dei servizi

Adattamento ai cambiamenti dei
bisogni dei cittadini

1.

Digitalizzazione

Competenze per la trasformazione
tecnologica



Competenze trasversali

Capacità di integrazione e lavoro di
squadra

Non solo: "quanti dipendenti mancano"

Ma soprattutto: "quali competenze servono per il futuro"



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Made with GAMMA

Evoluzione del profilo professionale

Mansione tradizionale

Descrizione statica dei compiti

- Elenco di attività
- Prescrizioni rigide
- Focus sul ruolo

Profilo dinamico moderno

Definizione evolutiva delle competenze

- **Competenze tecniche** specifiche
- **Competenze digitali** e informatiche
- **Competenze organizzative**
- **Competenze relazionali**
- **Motivazione al servizio**

- ☐ Il Manuale CIPAG insiste: il profilo professionale deve essere **dinamico, non statico**, e deve evolversi con le esigenze della Pubblica Amministrazione.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE



Indicatori di Salute Professionale: Monitorare l'Efficacia

Per garantire che ogni azione di fabbisogno di personale sia misurabile e orientata ai risultati, è indispensabile definire indicatori di salute professionale chiari e univoci. Questi indicatori permettono di monitorare i progressi, identificare le aree di miglioramento e giustificare le scelte strategiche operate.

- **Formula Chiara e Inequivocabile:** Ogni indicatore deve essere espresso con una formula semplice e comprensibile, ad esempio: "posti coperti / posti previsti". Questo assicura che il dato sia oggettivo e facilmente interpretabile da tutti gli stakeholder.
- **Polarità dell'Indicatore:** Specificare se un valore più alto o più basso rappresenta un miglioramento. Ad esempio, una percentuale di copertura più elevata è positiva, mentre tempi di reclutamento più brevi sono desiderabili.
- **Fonte Dati HR Affidabile:** I dati utilizzati per calcolare gli indicatori devono provenire da fonti affidabili e verificabili all'interno del sistema HR dell'amministrazione, garantendo l'accuratezza delle misurazioni.
- **Baseline e Target Chiaramente Definiti:** Stabilire una baseline (punto di partenza) e un target (obiettivo da raggiungere) per ogni indicatore. Questo consente di misurare il progresso nel tempo e di valutare l'efficacia delle politiche di gestione del personale.

- Un esempio concreto potrebbe essere: "**Copertura del 90% dei profili digitali entro il 2026.**" Questo indicatore include una formula implicita (n. profili digitali coperti / n. profili digitali previsti), una polarità positiva (più alto è meglio), una fonte dati chiara (archivi HR) e un target temporale specifico.

L'implementazione di questi indicatori trasforma la gestione del fabbisogno di personale da un processo burocratico a uno strumento di gestione strategica basato sui dati.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Made with GAMMA

Esempi Pratici di Indicatori: Quantità e Qualità

La misurazione del fabbisogno di personale non si limita alla mera quantità di risorse, ma deve abbracciare anche aspetti qualitativi. Un approccio equilibrato permette di valutare non solo quanti profili vengono inseriti, ma anche l'efficacia con cui questi contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'amministrazione.

Indicatori di Quantità

Questi indicatori si focalizzano sul numero di azioni intraprese o di risorse acquisite, fornendo una visione chiara sull'attività di reclutamento e gestione del personale.

- **N. concorsi per profili tecnici:** Misura l'impegno dell'amministrazione nell'attrarre specialisti qualificati in settori critici come l'IT, l'ingegneria o la data science.
- **N. mobilità in ingresso:** Quantifica la capacità dell'ente di acquisire personale già formato e con esperienza da altre amministrazioni, favorendo lo scambio di conoscenze e l'efficienza.
- **N. progressioni:** Indica le opportunità di crescita interna offerte al personale, promuovendo la motivazione e la fidelizzazione delle risorse migliori.

Indicatori di Qualità

Questi indicatori mirano a valutare l'impatto e l'efficacia delle politiche di gestione del personale, concentrandosi sull'adeguatezza delle competenze e l'efficienza dei processi.

- **% competenze strategiche coperte:** Valuta quanto l'amministrazione sia riuscita a dotarsi delle competenze chiave identificate come prioritarie per il proprio sviluppo e innovazione.
- **Riduzione tempi di reclutamento:** Misura l'efficienza dei processi di selezione, con l'obiettivo di ridurre i tempi necessari per l'inserimento di nuove risorse, minimizzando i periodi di carenza di personale.

L'utilizzo combinato di indicatori quantitativi e qualitativi fornisce una visione completa e multidimensionale della "salute" professionale dell'organizzazione, consentendo interventi mirati e una pianificazione più strategica.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



Errori Frequenti nella Pianificazione del Fabbisogno

La pianificazione del fabbisogno di personale, se non eseguita con la dovuta attenzione e visione strategica, può incappare in errori comuni che ne compromettono l'efficacia e l'allineamento con gli obiettivi dell'amministrazione. Evitare queste insidie è cruciale per una gestione proattiva e orientata al valore pubblico.

Elenchi di Assunzioni Senza Motivazione

Uno degli errori più diffusi è presentare semplici elenchi di posizioni da coprire senza una chiara giustificazione del "perché" quelle assunzioni siano necessarie, in assenza di un collegamento con le strategie e i servizi.

Mancanza di Collegamento ai Servizi

Le assunzioni spesso non sono esplicitamente connesse ai servizi che l'amministrazione è tenuta a erogare o che intende migliorare. Questo porta a un disallineamento tra risorse umane e output di valore per il cittadino.

Assenza di Costi e Coperture

Molte pianificazioni mancano di una stima accurata dei costi associati alle nuove assunzioni e, soprattutto, delle relative fonti di copertura finanziaria. Una pianificazione incompleta può generare problemi di bilancio.

Nessun Indicatore di Risultato

L'omissione di indicatori chiari per misurare l'efficacia delle azioni di fabbisogno impedisce di valutare l'impatto reale delle assunzioni e di apportare correzioni in itinere. Senza indicatori, non è possibile dimostrare il valore.

"Il fabbisogno deve 'raccontare una storia organizzativa', spiegando come le persone giuste, con le competenze giuste, nei posti giusti, contribuiranno a realizzare la missione dell'amministrazione e a migliorare la vita dei cittadini."

Superare questi errori richiede un cambio di prospettiva: da una gestione reattiva a una proattiva e strategica, dove ogni risorsa umana è vista come un investimento nel futuro dell'ente pubblico.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Made with GAMMA

TITOLO III CCNL 16/11/2022 ORDINAMENTO PROFESSIONALE



Al fine di consentire agli enti di procedere agli adempimenti necessari all'attuazione delle norme di cui al presente **Titolo**, lo stesso **entra in vigore il 1° APRILE 2023**



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



Tabella di trasposizione automatica nel sistema di classificazione

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

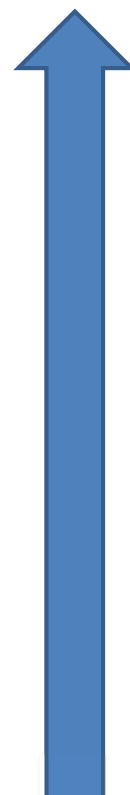


Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica

PASSAGGI TRA LE AREE
(progressioni verticali)



ATTENZIONE!

I livelli contrattuali non si chiamano più **CATEGORIE**, ma **AREE**.



DIFFERENZIALI STIPENDIALI
(progressioni economiche all'interno delle aree)



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE – ART. 12 CCNL 16/11/2022

Il sistema di classificazione è articolato in quattro aree che corrispondono a quattro differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali denominate, rispettivamente:

- Area degli Operatori;
- Area degli Operatori esperti;
- Area degli Istruttori;
- Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione.

Al personale inquadrato nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione possono essere conferiti gli incarichi di Elevata Qualificazione, di seguito denominati incarichi di "EQ".

Le aree corrispondono a livelli omogenei di competenze, conoscenze e capacità necessarie all'espletamento di una vasta e diversificata gamma di attività lavorative; esse sono individuate mediante le declaratorie definite nell'Allegato A che descrivono l'insieme dei requisiti indispensabili per l'inquadramento in ciascuna di esse.

Ai sensi dell'art. 52 del D.lgs n. 165/2001, ogni dipendente è tenuto a svolgere le mansioni per le quali è stato assunto e le mansioni equivalenti nell'ambito dell'area di inquadramento, fatte salve quelle per il cui espletamento siano richieste specifiche abilitazioni professionali.

I profili professionali descrivono il contenuto professionale delle attribuzioni proprie dell'area.

Gli enti, in relazione al proprio modello organizzativo, identificano i profili professionali e li collocano nelle corrispondenti aree nel rispetto delle relative declaratorie, di cui all'Allegato A.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



COME FUNZIONANO LE DECLARATORIE

AREA DEGLI OPERATORI

Appartengono a quest'area i lavoratori che svolgono attività di supporto ai processi produttivi ed ai sistemi di erogazione dei servizi, che non presuppongono conoscenze specifiche e/o qualificazioni professionali, corrispondenti a ruoli ampiamente fungibili.

Specifiche professionali:

- conoscenze generali di base per svolgere compiti semplici;
- capacità pratiche necessarie a risolvere problemi utilizzando metodi, strumenti, materiali e informazioni;
- responsabilità di portare a termine compiti, di risolvere problemi di routine e di completare attività di lavoro adeguando i propri comportamenti alle circostanze che si presentano.

Requisiti di base per l'accesso:

- assolvimento dell'obbligo scolastico.

Esemplificazione dei profili:

Lavoratore che provvede ad attività prevalentemente esecutive e tecnico manutentive, operante in servizi ausiliari di supporto e/o di sorveglianza.

1) DESCRIZIONE

2) CONOSCENZE,
CAPACITÀ,
COMPETENZE

3) ACCESSO

4) ESEMPI



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

COME FUNZIONANO LE DECLARATORIE

AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI

Appartengono a quest'area i lavoratori inseriti nel processo produttivo e nei sistemi di erogazione dei servizi e che ne svolgono fasi di processo e/o processi, nell'ambito di direttive di massima e di procedure predeterminate, anche attraverso la gestione di strumentazioni tecnologiche che presuppongono conoscenze specifiche e/o qualificazioni professionali.

Specifiche professionali:

- conoscenze per lo svolgimento di attività di tipo operativo, tecnico-manutentivo o attività di natura amministrativa di supporto;
- capacità di gestione di relazioni organizzative interne di tipo semplice anche tra più soggetti interagenti, relazioni esterne (con altre istituzioni) di tipo indiretto e formale;
- responsabilità di portare a termine compiti, di risolvere problemi di routine e di completare attività di lavoro adeguando i propri comportamenti alle circostanze che si presentano.

Requisiti di base per l'accesso:

- assolvimento dell'obbligo scolastico accompagnato da una specifica qualificazione professionale.

Esemplificazione dei profili:

Collaboratore amministrativo, tecnico manutentivo, conduttore di macchine operatrici complesse, operatore socio-assistenziale, operatore socio-sanitario, collaboratore e servizio di supporto e/o sorveglianza.



Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Dipartimento della Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



1) DESCRIZIONE

2) CONOSCENZE,
CAPACITÀ,
COMPETENZE

3) ACCESSO

4) ESEMPI

D.LGS. 165/2001 – ARTICOLO 35

1. L'assunzione nelle amministrazioni pubbliche avviene con contratto individuale di lavoro:

a) **tramite procedure selettive**, conformi ai principi del comma 3, volte all'accertamento della professionalità richiesta, che garantiscano in misura adeguata l'accesso dall'esterno;

b) mediante avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento ai sensi della legislazione vigente per le qualifiche e **profili per i quali è richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo**, facendo salvi gli eventuali ulteriori requisiti per specifiche professionalità.



OPERATORI ESPERTI
ISTRUTTORI
FUNZIONARI



OPERATORI



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

PN GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

LE NUOVE LINEE GUIDA SUI FABBISOGNI DI PERSONALE

Sono uscite il 22 luglio 2023 le nuove linee di indirizzo ministeriali che dovrebbero orientare la PA nella programmazione dei fabbisogni di personale.

Le linee guida evidenziano la necessità di comprendere e sviluppare (attraverso la gestione e lo sviluppo delle risorse esistenti e il reclutamento di quelle necessarie) quali sono le capacità, le abilità e le attitudini, necessarie nel presente e soprattutto nel futuro. Ciò che va ricercato e sviluppato sono le **competenze**, che comprendono non solo le conoscenze (il “sapere”), ma anche:

- le capacità tecniche (il “saper fare”);
- le soft skills (il “comportamento nel lavoro”);
- le digital skills (sapere, saper fare, comportarsi nel digitale e attraverso il digitale).

Le **competenze** comprendono la capacità di apprendere sul campo, di autoformarsi, lo spirito di iniziativa nel rispondere ai cambiamenti in modo positivo e creativo, la disponibilità a cambiare mansioni in modo flessibile. Queste attitudini sono riconducibili ai seguenti ambiti:

- capacità di pensiero critico, di analisi e di soluzione di problemi in maniera creativa;
- capacità di prendere decisioni e di ottenere risultati;
- capacità di gestire le informazioni con gli strumenti dell'informatica e della telematica (alfabetizzazione digitale);
- capacità di autogestione;
- capacità di collaborazione;
- capacità di apprendimento;
- capacità di comunicazione;



intraprendenza
 Presidenza del Consiglio dei Ministri
 Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
 Dipartimento della
 Funzione Pubblica



COMPETENZE DIVERSIFICATE PER RUOLI

a) i ruoli operativi:

- per quanto riguarda le competenze richieste: basso grado di specializzazione tecnica, buona affidabilità, alta capacità di collaborazione;
- per quanto riguarda il grado di autonomia: bassa autonomia nella definizione dei compiti e nel monitoraggio, alta supervisione diretta;

b) i ruoli tecnici/di supporto:

- per quanto riguarda le competenze: buona capacità tecnica, affidabilità e collaborazione;
- per quanto riguarda il grado di autonomia: buona autonomia nelle attività di routine, alta intensità della supervisione diretta;

c) i ruoli gestionali/di coordinamento:

- per quanto riguarda le competenze necessarie: alta capacità tecnica, affidabilità, collaborazione e capacità di coordinamento e supervisione del lavoro di altri;
- per quanto riguarda il grado di autonomia: alta autonomia esercitata anche per attività non di routine, gestione diretta di processi complessi, bassa supervisione diretta;

d) i ruoli professionali/manageriali:

- per quanto riguarda le competenze richieste: conoscenza del settore combinata a capacità di programmazione e leadership;
- completa autonomia, dato che questo ruolo svolge anche la funzione di supervisionare le strutture affidate, rispondendone direttamente.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

ART. 6 DEL D.LGS. 165/2001

Le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale. Il piano triennale indica le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente. Ciascuna amministrazione indica la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione nell'ambito del potenziale limite finanziario massimo della medesima

I PUNTI DI RIFERIMENTO

PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI

- Bisogno QUANTITATIVO
- Bisogno QUALITATIVO (processi e professioni)
- Proposta da parte dei dirigenti (art. 16 d.lgs. 165/01)
- Compatibile con regole assunzionali e spese di personale
- Fabbisogno sia a tempo indeterminato che di lavoro flessibile

DOTAZIONE ORGANICA

- Da contenitore rigido a strumento flessibile. Al centro c'è il PTFP
- Spesa potenziale massima
- La declinazione delle qualifiche si sposta nel PTFP

SANZIONI

LA REVISIONE DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

L'IMPIEGO OTTIMALE DELLE RISORSE

I PROFILI PROFESSIONALI



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Cosa vuol dire fabbisogno «QUANTITATIVO»?

Alla precisazione si può dare un duplice significato:

- Numero di dipendenti/profili professionali necessari per lo svolgimento delle attività
- Tempo del lavoro dei dipendenti/profili professionali per lo svolgimento delle attività.

Come gestire il part-time nel PTFP?

Le assunzioni a tempo parziale costituiscono una espressa quantificazione del fabbisogno per tempo del lavoro di ciascun dipendente/profilo professionale.

Quindi, già in sede di PTFP è necessario stabilire il fabbisogno per tempo del lavoro e questo già di per sé aiuta e guida gli enti nelle azioni di utilizzo di graduatorie di altri enti o di procedure di mobilità.

Se tutti gli anni assumiamo i vigili stagionali, come si può motivare l'esigenza temporanea o eccezionale?

Domanda importante.

In effetti, in questi casi, sarebbe più corretto ragionare su assunzioni su un fabbisogno ordinario e quindi tempo indeterminato con un rapporto di lavoro part-time verticale su sei mesi l'anno.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



Nel Piano triennale dei fabbisogni vanno previste anche le assunzioni a tempo determinato?

La risposta è «sì». Lo afferma anche la Circolare del DFP e comunque sia si tratta di «fabbisogno» che va adeguatamente analizzato anche per la motivazione del carattere «temporaneo» o «eccezionale». Ovviamente, ad inizio anno, non si è a conoscenza di tutte le situazioni che potrebbero scaturire durante l'esercizio. In quel momento dell'evento sarà da chiedersi se si tratta di sostituzioni su un fabbisogno già esistente oppure di vere e proprie nuove necessità di lavoro flessibile.

Se nel corso dell'anno un dipendente va in aspettativa, congedo o comunque utilizza qualche istituto con diritto alla conservazione del posto, si può sostituire a tempo determinato senza modificare il PTFP?

La risposta è «sì».

L'importante è che il PTFP sia davvero costruito in base ai fabbisogni e non solo come «piano delle assunzioni».

Se così è, suggeriamo di inserire nel PTFP una frase di questo tipo:

«I dirigenti sono autorizzati a sostituire con assunzioni di lavoro flessibile i dipendenti che si assentano dal servizio per aspettative, congedi o altri istituti con diritto alla conservazione del posto. Prima di procedere alla sostituzione è necessario verificare gli stanziamenti di bilancio di propria competenza e il rispetto dell'art. 9 comma 28 del d.l. 78/2010 senza che ciò comporti la necessità di modificare il presente PTFP».



ART. 36 COMMA 1 E 2 DEL D.LGS. 165/2001

Per le esigenze connesse con il proprio fabbisogno ordinario le pubbliche amministrazioni assumono esclusivamente con contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato seguendo le procedure di reclutamento previste dall'articolo 35.

Le amministrazioni pubbliche possono stipulare i contratti di cui al primo periodo del presente comma (lavoro flessibile) soltanto per comprovate esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale e nel rispetto delle condizioni e modalità di reclutamento stabilite dall'articolo 35

L'assunzione nelle amministrazioni pubbliche avviene con contratto individuale di lavoro:

- a) tramite procedure selettive, conformi ai principi del comma 3, volte all'accertamento della professionalità richiesta, che garantiscano in misura adeguata l'accesso dall'esterno;
- b) mediante avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento ai sensi della legislazione vigente per le qualifiche e profili per i quali è richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo, facendo salvi gli eventuali ulteriori requisiti per specifiche professionalità.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO

Assunzione tramite concorso

Assunzione tramite scorrimento di graduatoria

Mobilità

Progressione di carriera e verticale

Stabilizzazione

Contratto di formazione e lavoro e apprendistato

Centro per l'impiego per profili con accesso con sola scuola obbligo

Trasformazione del rapporto di lavoro da tempo parziale a tempo

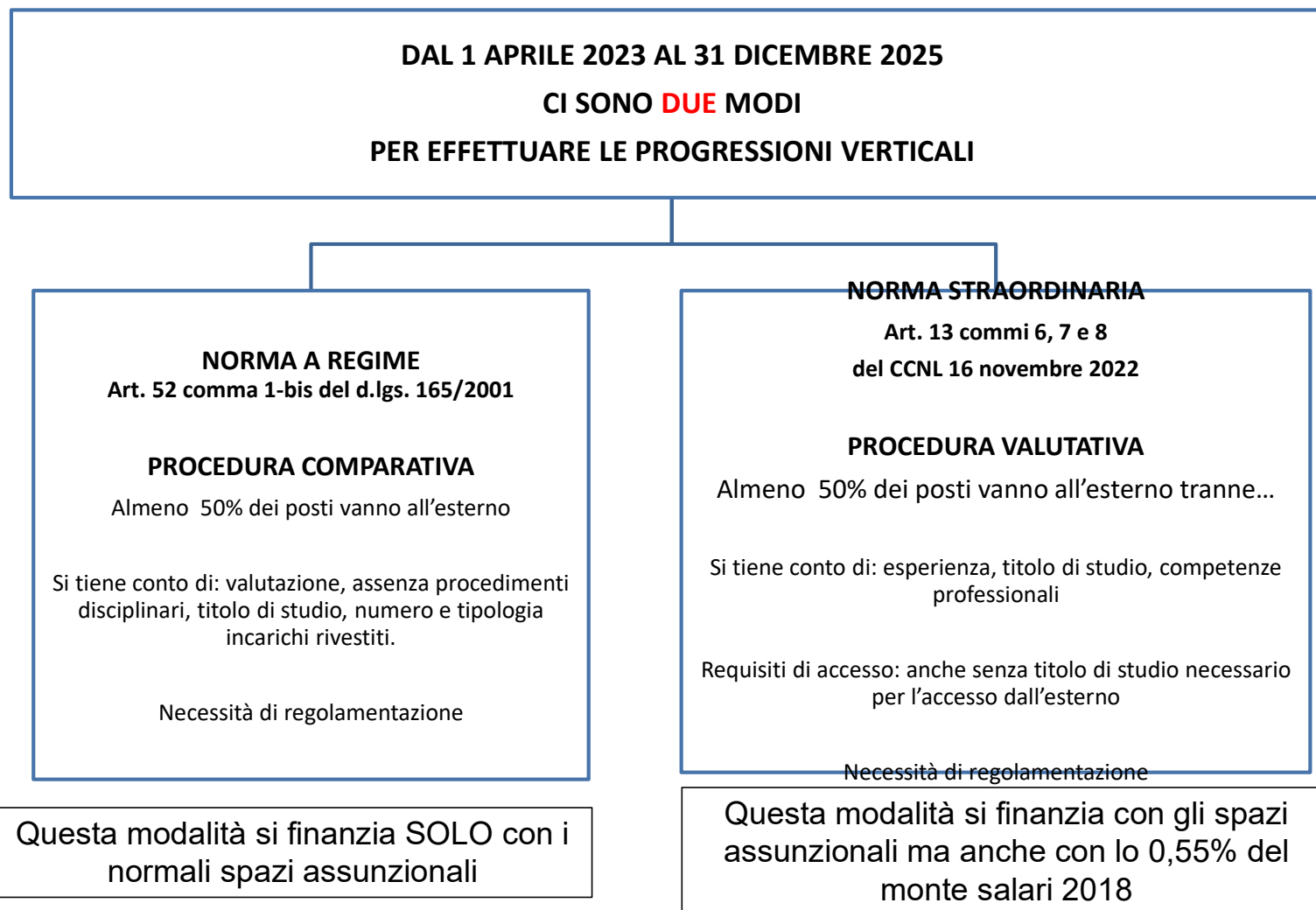
Giorno
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE





Unione
Province
d'Italia



Roma Tre



Progetto «PROVINCE & COMUNI»

Il rafforzamento delle politiche del personale delle Province a supporto dei Comuni

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Per maggiori informazioni

www.pi-co.eu www.provincecomuni.eu www.provinceditalia.it



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

pn GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

pic PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE