



COMUNE DI SALCEDO

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2024/2026

Aggiornamento 2025

*(art. 6, commi da 1 a 4, del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito,
con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113)*

MODIFICA SEZIONE 3.3

FABBISOGNO DEL PERSONALE

ANNO 2025

Documento approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 11 del 31 marzo 2025
Modificato, limitatamente alla sezione 3.3. – Fabbisogno del Personale, con deliberazione di Giunta Comunale n. 33 del 20/10/2025

SEZIONE 3.3 FABBISOGNO DEL PERSONALE

Programmazione triennale del fabbisogno di personale

a) Premessa

**MODIFICA DEL PIAO 2024-2026 –
aggiornamento 2025**

**SEZIONE 3.3 FABBISOGNO DEL
PERSONALE**

A seguito dell'adozione del PIAO, comprensivo della sezione del fabbisogno del personale, l'Amministrazione ritiene di doversi rideterminare nelle sue decisioni riguardanti il personale, in quanto nel corso dell'anno 2025 si registra il pensionamento, con effetto al 31 dicembre 2025 (ultimo giorno di lavoro) del collaboratore amministrativo (ex cat. B), con rapporto di lavoro a tempo ridotto di n. 30 ore. L'Amministrazione, a fronte dell'aumentare progressivo di adempimenti legati alla rendicontazione di dati attraverso i portali telematici, e degli impegni assunti sul piano nazionale per l'adozione, con un percorso progressivo, della contabilità accrual, ritiene opportuno assumere un istruttore amministrativo a tempo pieno, che possa costituire un valido supporto, in piena autonomia, della Responsabile dell'Area Economico-Finanziaria, sia per le istruttorie amministrative sia per le operazioni contabili di regolazione.

Di qui l'esigenza di modifica del PIAO – sezione 3.3. fabbisogno del Personale, con il ricalcolo della spesa del personale e la conseguente verifica del rispetto dei limiti di spesa come da normativa vigente.

Ciò premesso, si richiamano la normativa e le valutazioni necessarie a verificare il rispetto dei limiti suindicati:

PREMESSO CHE:

- l'art. 2 del D.Lgs n. 165/2001 stabilisce che le amministrazioni pubbliche definiscono le linee fondamentali di organizzazione degli uffici;
- l'art. 4 del D.Lgs n. 165/2001 stabilisce che gli organi di governo esercitano le funzioni di indirizzo politico amministrativo attraverso la definizione di obiettivi, programmi e direttive generali;
- l'art. 6 del D. Lgs n. 165/2001 prevede che le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate dal Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze. Qualora siano individuate eccedenze di personale, si applica l'articolo 33, del D.Lgs. 165/2001. Nell'ambito del piano, le amministrazioni pubbliche curano l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità e di reclutamento del 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.
- l'art. 89 del D.Lgs n. 267/2000 prevede che gli enti locali provvedono alla rideterminazione delle proprie dotazioni organiche, nonché all'organizzazione e gestione del personale nell'ambito della propria autonomia normativa ed organizzativa, con i soli limiti derivanti dalle proprie capacità di bilancio e dalle esigenze di esercizio delle funzioni, dei servizi e dei compiti loro attribuiti;
- l'art. 33 del D.Lgs n. 165/2001 dispone: "1. Le pubbliche amministrazioni che hanno situazioni di soprannumero o rilevino comunque eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali o

alla situazione finanziaria, anche in sede di ricognizione annuale prevista dall'articolo 6, comma 1, terzo e quarto periodo, sono tenute ad osservare le procedure previste dal presente articolo dandone immediata comunicazione al Dipartimento della funzione pubblica. 2. Le amministrazioni pubbliche che non adempiono alla ricognizione annuale di cui al comma 1 non possono effettuare assunzioni o instaurare rapporti di lavoro con qualunque tipologia di contratto pena la nullità degli atti posti in essere. 3. La mancata attivazione delle procedure di cui al presente articolo da parte del dirigente responsabile è valutabile ai fini della responsabilità disciplinare.”;

- in materia di dotazione organica l'art. 6, comma 3, del D.Lgs 165/2001 stabilisce in sede di definizione del piano di cui al comma 2, ciascuna amministrazione indica la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni (...), garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione. Resta fermo che la copertura dei posti vacanti avviene nei limiti delle assunzioni consentite a legislazione vigente;

DATO ATTO che l'ente può variare in corso d'anno il Piano triennale dei fabbisogni solo a fronte di nuove e non prevedibili situazioni e la modifica deve essere in ogni caso adeguatamente motivata;

PRESO ATTO che l'art. 16 del decreto-legge 24 giugno 2016, n. 113 ha abrogato la lettera a) all'art. 1 comma 557 della legge 27 dicembre 2006, n. 296, ossia l'obbligo di riduzione della percentuale tra le spese di personale e le spese correnti;

RICORDATO che il valore medio di riferimento del triennio 2011/2013 da rispettare ai sensi dell'art. 1, comma 557-quater, della l. 296/2006, introdotto dall'art. 3 del D.L. 90/2014;

VISTO il Decreto Crescita (D.L. 34/2019), convertito dalla Legge n. 56/2019, in vigore dal 7 luglio 2019) che all'art. 33 ha introdotto una modifica significativa del sistema di calcolo della capacità assunzionali per i comuni, prevedendo il superamento delle attuali regole del turn-over e l'introduzione di un sistema basato sulla sostenibilità finanziaria della spesa di personale, come segue:

“ 2. A decorrere dalla data individuata dal decreto di cui al presente comma, anche per le finalità di cui al comma 1, i comuni possono procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato in coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione, sino ad una spesa complessiva per tutto il personale dipendente, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, non superiore al valore soglia definito come percentuale, differenziata per fascia demografica, della media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione. Con decreto del Ministro della pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e il Ministro dell'interno, previa intesa in sede di Conferenza Stato-città ed autonomie locali, entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore del presente decreto sono individuate le fasce demografiche, i relativi valori soglia prossimi al valore medio per fascia demografica e le relative percentuali massime annuali di incremento del personale in servizio per i comuni che si collocano al di sotto del valore soglia prossimo al valore medio, nonché un valore soglia superiore cui convergono i comuni con una spesa di personale eccedente la predetta soglia superiore. I comuni che registrano un rapporto compreso tra i due predetti valori soglia non possono incrementare (il valore del predetto rapporto rispetto a quello corrispondente registrato nell'ultimo) rendiconto della gestione approvato. I comuni con popolazione fino a 5.000 abitanti che si collocano al di sotto del valore soglia di cui al primo periodo, che fanno parte delle "unioni dei comuni" ai sensi dell'articolo 32 del testo unico di cui al decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, al solo fine di consentire l'assunzione di almeno una unità possono incrementare la spesa di personale a tempo indeterminato oltre la predetta soglia di un

valore non superiore a quello stabilito con decreto di cui al secondo periodo, collocando tali unità in comando presso le corrispondenti unioni con oneri a carico delle medesime, in deroga alle vigenti disposizioni in materia di contenimento della spesa di personale. I predetti parametri possono essere aggiornati con le modalità di cui al secondo periodo ogni cinque anni. I comuni in cui il rapporto fra la spesa di personale, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, e la media delle predette entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati risulta superiore al valore soglia superiore adottano un percorso di graduale riduzione annuale del suddetto rapporto fino al conseguimento nell'anno 2025 del predetto valore soglia anche applicando un turn over inferiore al 100 per cento. A decorrere dal 2025 i comuni che registrano un rapporto superiore al valore soglia superiore applicano un turn over pari al 30 per cento fino al conseguimento del predetto valore soglia. Il limite al trattamento accessorio del personale di cui all'articolo 23, comma 2, del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, è adeguato, in aumento o in diminuzione, per garantire l'invarianza del valore medio pro-capite, riferito all'anno 2018, del fondo per la contrattazione integrativa nonché delle risorse per remunerare gli incarichi di posizione organizzativa, prendendo a riferimento come base di calcolo il personale in servizio al 31 dicembre 2018.”

VISTO il D.M. 17 marzo 2020 ad oggetto: “Misure per la definizione delle capacità assunzionali di personale a tempo indeterminato dei comuni” il quale, con decorrenza 20 aprile 2020, permette di determinare la soglia di spesa per nuove assunzioni, anche in deroga al limite derivante dall’art. 1, c. 557, L. n. 296/2006;

b) VERIFICA DELL'ASSENZA DI ECCEDENZE DI PERSONALE

È stata verificata l'inesistenza di situazioni di soprannumero o eccedenza, ai sensi dell'art. 33 del D. Lgs. 165/2001, come modificato dall'art. 16 della Legge 183/2011. L'Ente si trova, anzi in condizioni di carenza di personale, dovuta ai limiti di bilancio e cessazione per le quali non è stato possibile disporre piena copertura.

c) Verifica rispetto DL 34/2019 e DM 17 marzo 2020 – rapporto tra spesa del personale e entrate di parte corrente

DATO ATTO che, ai sensi dell'art. 3, D.M. 17 marzo 2020, il Comune di Salcedo appartiene alla fascia demografica b) (popolazione al 31/12/2024: n. 1005 abitanti);

RILEVATO che:

- sulla base della Tabella 1 dell'art. 4, D.M. 17 marzo 2020, il valore soglia di massima spesa del personale corrispondente è pari al **28,60%** (A);
- sulla base della Tabella 3 dell'art. 6, D.M. 17 marzo 2020, il valore soglia di rientro della maggiore spesa del personale corrispondente è pari al **32,60%** (B);

VERIFICATO che, sulla base dei dati ricavati dai rendiconti, per le entrate anni 2021 – 2022 - 2023 e per le spese di personale anno 2023, il valore della soglia percentuale applicabile al Comune di Salcedo è pari al **24,91%**, come sotto evidenziato:

FASE 1	POPOLAZIONE (31/12/2024)	FASCIA	TURN OVER RESIDUO
Dati dell'ente	_____	B valore soglia più basso: 28,60% valore soglia più alto: 32,60%	/
FASE 2	SPESA DEL PERSONALE RENDICONTO ANNO 2023		165.921,01* *macroaggregato 101+segretario a

		scavalco + incarichi di supporto uffici	
Valori finanziari ente	Entrate rendiconto 2021	658.513,53	666.446,68 (media entrate)
	Entrate rendiconto 2022	630.851,51	
	Entrate rendiconto 2023	709.975,00	
	FCDE previsione assestata 2023		367,00
	Media Entrate correnti al netto FCDE		666.079,68
FASE 3 % VALORE SOGLIA - DM 17 marzo 2020 (rapporto spesa personale rendiconto 2023/Media entrate correnti al netto FCDE)		24,91%	

PRESO ATTO che il valore soglia percentuale applicabile al Comune di Salcedo è pari a **24,91%**, e che lo stesso si colloca in **tabella 1** rispetto ai valori soglia definiti dalle tabelle 1 e 3 del D.M. 17 marzo 2020, ed in fascia B, definita dai valori soglia fissati per fascia demografica;

VERIFICATO che l'Ente, collocato in fascia B), in applicazione della normativa **puo' incrementare il valore** del predetto rapporto rispetto a quello corrispondente registrato nell'ultimo rendiconto di gestione approvato, fino al fabbisogno corrispondente ad **€ 24.577,78**.

Le risorse finanziarie da destinare ai fabbisogni di personale nell'annualità 2025 rispettano i limiti delle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente. In particolare:

- l'andamento della spesa di personale conseguente all'attuazione del piano occupazionale è in linea con quanto previsto dall'articolo 1, commi 557 e seguenti della legge n. 296/2006 in tema di contenimento della spesa di personale;
- viene garantito il rispetto dell'equilibrio pluriennale del bilancio 2025-2027, si conferma che con le risultanze del rendiconto 2023, il Comune si trova al di sotto del valore soglia della tabella 1 ai sensi del D.M. 17 marzo 2020 e pertanto “può incrementare la spesa di personale registrata nell'ultimo rendiconto approvato, per assunzioni di personale a tempo indeterminato, in coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione, sino ad una spesa complessiva rapportata alle entrate correnti, secondo le definizioni dell'art. 2, non superiore al valore soglia individuato dalla Tabella 1 del comma 1 di ciascuna fascia demografica.”

d) Verifica rispetto del limite della media del triennio 2011-2013 ex art. 1 comma 557 L. 296/2006

PRESO ATTO che l'art. 16 del decreto-legge 24 giugno 2016, n. 113 ha abrogato la lettera a) all'art. 1 comma 557 della legge 27 dicembre 2006, n. 296, ossia l'obbligo di riduzione della percentuale tra le spese di personale e le spese correnti;

DATO ATTO che le risorse finanziarie da destinare ai fabbisogni di personale nell'annualità 2025 devono rispettare i limiti delle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente. In particolare: l'andamento della spesa di personale conseguente all'attuazione del piano occupazionale è in linea con quanto previsto dall'articolo 1, commi 557 e seguenti della legge n. 296/2006 in tema di contenimento della spesa di personale.

RICORDATO che il valore medio di riferimento del triennio 2011/2013 da rispettare ai sensi dell'art. 1, comma 557-quater, della L. 296/2006, introdotto dall'art. 3 del D.L. 90/2014, è pari a € 196.180 mentre il limite massimo lavoro flessibile è pari a € 6.054,21 (somma calcolata sull'effettiva spesa dell'anno 2025, non essendovi una correlata spesa nell'anno 2009;

LIMITE SPESA PERSONALE L. 296/2006 art. 1 c. 557 quater	
valore medio di riferimento del triennio 2011/2013	€ 196.180,00 (e 12.920 di IRAP)*
	<i>Costo calcolato ai sensi della L. 296/2006 art. 1 c. 557 quater, ovvero al netto di rinnovi contrattuali e al netto di finanziamenti provenienti da altri enti</i>
Spesa programmata anno 2025 per personale, secondo il fabbisogno riportato nelle tabelle successive	€ 166.692,68 (comprensiva di IRAP)**
	<i>Costo calcolato ai sensi della L. 296/2006 art. 1 c. 557 quater, ovvero al netto di rinnovi contrattuali e al netto di finanziamenti provenienti da altri enti</i>
Ulteriore spesa possibile per personale anno 2025	€ 43.407,32
	<i>Costo calcolato ai sensi della L. 296/2006 art. 1 c. 557 quater, ovvero al netto di rinnovi contrattuali e al netto di finanziamenti provenienti da altri enti</i>

* la cifra è stata calcolata da società specializzata nel settore, e il relativo conteggio è stato acquisito al protocollo con n. 4151 del 19 novembre 2024

** anche a rettifica della somma indicata di € 179.375,12 nel Piao 2025, somma che si riferisce alla spesa del personale al lordo, e non al netto dei rinnovi contrattuali;

Dato atto che:

- i calcoli sopra indicati si riferiscono all'aggiunta della professionalità di n. 1 istruttore per n. 2 mesi nel corso dell'anno 2025, rispetto alla previsione contenuta nella sezione 3.3. del PIAO già approvato;
- nel 2026, invece, non c'è sovrapposizione di figure, in considerazione del pensionamento di n. 1 collaboratore, al 31.12.2025. Quindi il limite del triennio 2011-2013 è egualmente rispettato, come risulta da calcolo che si riporta:

LIMITE SPESA PERSONALE L. 296/2006 art. 1 c. 557 quater	
valore medio di riferimento del triennio 2011/2013	€ 196.180,00 (e 12.920 di IRAP)
	<i>Costo calcolato ai sensi della L. 296/2006 art. 1 c. 557 quater, ovvero al netto di rinnovi contrattuali e al netto di finanziamenti provenienti da altri enti</i>
Spesa programmata anno 2026 per personale, secondo il fabbisogno riportato nelle tabelle successive	€ 170.373,59 (comprensiva di IRAP)

	<i>Costo calcolato ai sensi della L. 296/2006 art. 1 c. 557 quater, ovvero al netto di rinnovi contrattuali e al netto di finanziamenti provenienti da altri enti</i>
Ulteriore spesa possibile per personale anno 2026	€ 38.726,41
	<i>Costo calcolato ai sensi della L. 296/2006 art. 1 c. 557 quater, ovvero al netto di rinnovi contrattuali e al netto di finanziamenti provenienti da altri enti</i>

LIMITE SPESA FLESSIBILE PERSONALE D.L 78/2010		
limite massimo lavoro flessibile	0,00	<i>spesa il cui ammontare è definito nell'anno 2025 in assenza di una spesa analoga nell'anno 2009. V. deliberazione di G.C. n. 48 del 2 agosto 2024 di modifica della sezione del PIAO relativa al fabbisogno del personale)</i>
Spesa programmata anno 2025 di lavoro flessibile	6.054,21	<i>Spesa presuntiva, comprensiva dei rinnovi contrattuali, per scavalco in eccedenza per funzionario da assegnare all'Edilizia Privata, per n. 6 ore per 12 mesi</i>

Dagli elementi contabili sopra evidenziati risulta che la programmazione 2025 è rispettosa dei limiti di spesa del personale di cui alla normativa riportata.

Per il personale a tempo determinato si ritiene rispettato il vigente art. 9, comma 28, del D.L. 78/2010, convertito con modificazioni dalla legge 122/2010, come modificato, da ultimo, dall'art. 11, comma 4-bis, del D.L. 90/2014, e il relativo il tetto complessivo della spesa sostenuta per forme di lavoro flessibile nell'anno 2009, per le motivazioni precedentemente esposte.

e) Fabbisogno di personale a tempo indeterminato e determinato

Sulla base della normativa e delle motivazioni riportate ai precedenti punti, di seguito si riporta il Piano triennale dei fabbisogni di personale a tempo indeterminato anni 2025/2027, costituito dal personale attualmente in servizio e da quello che si prevede di assumere, ovvero:

CATEGORIA GIURIDICA DI ACCESSO	in servizio			da assumere	Dipendenti in servizio alla data del 1.11.2025
	n. dipendenti	Tempo pieno	Tempo ridotto		
A Operatori	0	0	0		
B1 collaboratore tecnico - manutentivo	1	1 (in cessazione al 31.07.2025)	0	1 36 h sett. Assunto in data 1.10.1025	1
B3 collaboratore amministrativo	1	0	1 – 30 h (in cessazione al 31.12.2025)		1 (in cessazione al 31.12.2025)
C Istruttore amministrativo	1	1	0	1 36 h sett.	2
C Istruttore tecnico				1 18 h sett.	

D funzionario (tecnico ed amministrativo/contabile)	3	1	1 - 18 h 1 - 6 h (tempo ridotto e determinato fino al 31.12.2025)		1 - 6 h sett. (tempo parziale e determinato fino al 31.12.2025)	3
TOTALI	6	3	3		4	7

Quindi il fabbisogno consta:

1. dell'attuale personale in servizio, con una modifica per la posizione di collaboratore ex cat. B, profilo amministrativo, in cessazione al 31.12.2025, che si ritiene di modificare con posizione di istruttore amministrativo (ex cat. C), da assumere nel corso dell'anno 2025, possibilmente da novembre 2025;
2. cui si aggiunge un ulteriore fabbisogno a tempo indeterminato e parziale, per il quale si prevede l'acquisizione con le modalità sotto indicate:

anno	Categoria e profilo da assumere	Modalità assunzione
2025:	assunzione di n. 1 istruttore tecnico a 18 ore PT ed indeterminato;	Modalità consentite da legge: mobilità volontaria, acquisizione a graduatoria di altro ente, concorso, ecc. Alla data del 1 ottobre 2025 non sono state avviate le procedure, e l'Amministrazione si riserva di fare una valutazione complessiva della situazione dell'Ufficio tecnico)
2026:	nessuna assunzione	
2024:	nessuna assunzione	

Le assunzioni previste nel corso dell'anno sono le seguenti:

anno	Categoria e profilo da assumere	Modalità assunzione
2025:	<ul style="list-style-type: none"> • assunzione di n. 1 collaboratore tecnico a TP ed indeterminato, <u>in sostituzione di dipendente che cessa il rapporto di lavoro nel corso dell'anno, a conferma dell'attuale dotazione finanziaria</u> • assunzione di n. 1 istruttore tecnico a 18 ore PT ed indeterminato; • assunzione di n. 1 Funzionario a 6/8 ore settimanali fino a conclusione dell'anno 2025 • assunzione di n. 1 istruttore amministrativo a tempo pieno ed 	<p>Modalità consentite da legge: mobilità volontaria, acquisizione a graduatoria di altro ente, concorso, ecc Assunzione avvenuta: 01.10.2025</p> <p>Modalità consentite da legge: mobilità volontaria, acquisizione a graduatoria di altro ente, concorso, ecc, (salvo diversa determinazione)</p> <p>Scavalco in ecedenza di cui all'art. 1 comma 557 della Legge 311/2004 Assunzione avvenuta: dal gennaio 2025</p> <p>Modalità consentite da legge: mobilità volontaria, acquisizione a graduatoria di altro ente, concorso, ecc Assunzione prevista: 01.11.2025</p>

	indeterminato	
2026:	nessuna assunzione	
2024:	nessuna assunzione	

Per l'annualità 2025:

- si dà atto che, nel rispetto dei vigenti vincoli in materia di assunzioni a tempo indeterminato, nonché delle norme in materia di finanza pubblica e di spesa del personale, sono comunque consentite eventuali sostituzioni di personale cessato nel corso del medesimo anno;
- si prevede, al fine di garantire la continuità dei servizi erogati dall'Ente, la possibilità di aumentare provvisoriamente l'orario del personale part-time in servizio, nel rispetto dei limiti di spesa previsti dal c. 557 della Legge 296/2006;
- è autorizzato fin d'ora il proseguimento o l'attivazione di ulteriori convenzioni di utilizzo congiunto di personale dell'ente o di altro ente ai sensi dell'art. 14 del CCNL 2000 per soddisfare al meglio le esigenze anche temporanee, degli uffici e dell'ente, sempre nel rispetto complessivo dei limiti annui di spesa per personale di cui all'art. 1 comma 557 della L. 296/2006 come pure stage e tirocini;
- si precisa che la programmazione triennale potrà essere rivista in relazione a nuove e diverse esigenze ed in relazione alle limitazioni o vincoli derivanti da modifiche delle norme in materia di facoltà occupazionali e di spesa;
- il Piano triennale dei fabbisogni di personale è coerente con il principio di riduzione complessiva della spesa di cui all'articolo 19, comma 8, della legge n. 448/2001 e dell'articolo 1, comma 557, della legge n. 296/2006;
- l'andamento della spesa di personale conseguente all'attuazione del piano occupazionale è in linea con quanto previsto dall'articolo 1, commi 557 e seguenti della legge n. 296/2006 in tema di contenimento della spesa di personale;
- a seguito della ricognizione disposta in attuazione dell'art. 33, comma 1, d.Lgs. n. 165/2001 non sono emerse situazioni di soprannumero o eccedenze di personale.

Sezione 3.3.2

PIANO DI FORMAZIONE

Formazione del personale

1. Premessa

Il processo di riforma continua e di profondo cambiamento culturale, che da oltre due decenni interessa le pubbliche amministrazioni, è strettamente correlato alla trasformazione delle caratteristiche professionali degli individui che le compongono, al fine di un miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Risulta perciò quanto mai necessario, in un'ottica di ottimale gestione delle risorse umane come elemento portante delle riforme, accompagnare questa delicata fase con adeguati interventi e percorsi formativi permanenti, che guidino il personale del Comune a fare propri i nuovi processi tecnici e organizzativi e, quindi, a dominare il cambiamento e, in ultima istanza, a migliorare la qualità dell'azione amministrativa in funzione della erogazione di migliori servizi.

Con la Direttiva 13 dicembre 2001 della Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della funzione pubblica, fu a suo tempo rilanciato il ruolo della formazione, come strumento essenziale per la gestione delle risorse umane, sviluppata in modo permanente con rispondenza ai reali fabbisogni delle amministrazioni, e gestita mediante processi di programmazione delle iniziative formative e della loro realizzazione attraverso strumenti differenziati.

Successivamente e da ultimo, con Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del marzo 2023 è stato ribadito che la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della pubblica amministrazione costituiscono strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane e si collocano al centro del processo di rinnovamento della pubblica amministrazione. La Direttiva sottolinea che per i dipendenti la formazione e la riqualificazione costituiscono un diritto soggettivo e un dovere, e per le amministrazioni un investimento organizzativo necessario. Inoltre, l'attuazione della Direttiva è affidata innanzitutto ai dirigenti: essa costituisce un obiettivo di *performance* dei dirigenti.

In questa rinnovata cornice, il riferimento strategico per la programmazione degli interventi formativi nelle amministrazioni, per i prossimi anni, è rappresentato dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, che individua la formazione quale strumento operativo per il potenziamento e lo sviluppo del capitale umano necessario per cogliere gli obiettivi della transizione digitale, amministrativa ed ecologica.

L'art. 1, comma 1, lett. c), del D.lgs. 30.03.2001, n. 165 dispone che ogni pubblica amministrazione deve assicurare la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti.

L'art. 26 del D.lgs. 27.10.2009, n. 150, a sua volta, riafferma il ruolo centrale della formazione, anche come strumento essenziale e privilegiato di incentivazione del personale, prevedendo l'accesso da parte del personale delle pubbliche amministrazioni a percorsi di alta formazione e crescita professionale.

Il vigente contratto collettivo nazionale di lavoro del personale degli enti locali del triennio 2019-2021, in continuità coi precedenti, riafferma il principio secondo cui la formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni (art. 54, comma 1). La formazione costituisce, in particolare, una leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo, da cui consegue la necessità di dare ulteriore impulso all'investimento in attività formative (art. 54, comma 2).

Oltre a obiettivi di valorizzazione del patrimonio di conoscenze, di aggiornamento e di crescita professionale, di incentivazione di comportamenti innovativi (art. 54, comma 4), il CCNL individua, tra le priorità, percorsi formativi differenziati per *target* di riferimento, misure formative finalizzate alla transizione digitale, formazione finalizzata all'acquisizione di nuove competenze in merito al monitoraggio della *performance* individuale (art. 56).

Secondo la dottrina, la formazione si sviluppa sui seguenti due livelli:

- l'aggiornamento professionale, di competenza dei singoli aree, settori e servizi, organizzato dai responsabili in

occasione di emanazione di normative o tecniche specifiche, con le modalità ritenute più idonee e finanziato,

ove necessario, con risorse appositamente individuate ed inserite nel piano esecutivo di gestione dell'area; - la formazione strategica, diretta allo sviluppo delle competenze professionali, in termini di capacità tecniche,

organizzative e gestionali, organizzata dalla compagine dirigenziale che provvede a programmarla, coordinarla e gestirla con il supporto del servizio del personale e con le risorse finanziarie appositamente destinate a tale obiettivo nel piano esecutivo di gestione.

Inoltre, la legge 6 novembre 2012, n. 190, recante *"Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"*, nel suo ambito specifico, ha individuato nella formazione una delle misure fondamentali per il trattamento e la prevenzione del rischio di corruzione; e infatti il Piano Nazionale Anticorruzione, relativamente alla formazione in tema di anticorruzione, prevede che il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, che tutte le amministrazioni pubbliche sono tenute ad adottare, reca le informazioni seguenti:

- indicazione del collegamento tra formazione in tema di anticorruzione e programma annuale della formazione;
- individuazione dei soggetti cui viene erogata la formazione in tema di anticorruzione;
- individuazione dei soggetti che erogano la formazione in tema di anticorruzione;
- indicazione dei contenuti della formazione in tema di anticorruzione;
- indicazione di canali e strumenti di erogazione della formazione in tema di anticorruzione;
- quantificazione di ore/giornate dedicate alla formazione in tema di anticorruzione.

2. Fasi del processo di rilevazione dei fabbisogni e di definizione dell'offerta formativa

2.1. Rilevazione dei fabbisogni formativi

L'analisi dei fabbisogni formativi costituisce un'attività preliminare di fondamentale importanza per la buona riuscita degli interventi formativi. L'analisi dei fabbisogni è stata condotta con una tecnica di tipo *bottom-up e top-down*, che tiene conto delle esigenze di aggiornamento e riqualificazione manifestate dal personale e delle linee strategiche definite dalle posizioni di direzione.

2.2. Individuazione delle aree di sviluppo formativo del triennio 2025-2027

Dopo la prima fase di rilevazione della domanda formativa il Segretario comunale, di concerto con i Responsabili di settore, ha individuato le seguenti aree di sviluppo formativo del triennio 2025-2027 (talune delle quali hanno carattere obbligatorio):

- continuità gestionale e amministrativa (aggiornamento professionale);
- formazione ICT e digitalizzazione;
- fasi di gestione del ciclo della performance, e sistema di misurazione e valutazione della performance;
- prevenzione della corruzione;

3. Contenuti dell'attività formativa

Nell'ambito delle aree di sviluppo formativo individuate sono stati definiti i seguenti contenuti:

a) Continuità gestionale e amministrativa

In tale area rientra l'attività di aggiornamento continuo del personale sulle novità normative e disciplinari di settori e servizi specifici. In quest'area ricadono, inoltre, tutte le competenze legate alle normative che definiscono la regolarità giuridico-contabile del processo amministrativo, come pure quelle inerenti all'utilizzo dei sistemi e degli applicativi informativi a supporto dell'operatività.

Tutti i dipendenti comunali sono tenuti a partecipare all'attività di formazione nell'ambito di quest'area, secondo le direttive impartite dai propri Responsabili di settore.

La formazione si distingue indicativamente in base, ovvero destinata al personale in ingresso (neo assunti), e avanzata, destinata a figure che rivestono ruoli specifici a cui sono assegnate attività inerenti alle materie corrispondenti.

b) Formazione ICT e digitalizzazione

Il *Next Generation EU* e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR promuovono 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. L'espansione dei servizi digitali dovrebbe portare a una marcata sburocratizzazione per ridurre i costi e i tempi che attualmente gravano su cittadini e imprese.

Nell'area della digitalizzazione sono sviluppate le competenze digitali del personale nell'ambito della comunicazione verso l'utenza mediante l'utilizzo di piattaforme dedicate, nell'ambito della gestione del sito

web istituzionale, nell'ambito di strumenti operativo-gestionali innovativi, nell'ambito della gestione del protocollo informatico e del documento informatico.

c) Fasi di gestione del ciclo della performance, e sistema di misurazione e valutazione della performance
In tale area rientra l'approfondimento delle competenze in materia di ciclo della performance e di misurazione e

valutazione della performance.

d) Prevenzione della corruzione

e) sicurezza

La programmazione della formazione prevede quanto indicato nella seguente tabella:

ambito di formazione	Dipendenti coinvolti	Settori coinvolti
continuità gestionale e amministrativa (aggiornamento professionale) materie principali: contabilità, contratti pubblici	Tutti i dipendenti	Tutti i settori
formazione ICT e digitalizzazione	tutti, con esclusione del collaboratore tecnico	Tutti i settori
Fasi di gestione del ciclo della performance	Responsabili e dipendenti per spiegare obiettivi e misurazione degli stessi	Tutti i settori
Prevenzione della corruzione	Tutti i dipendenti	Tutti i settori
sicurezza	Tutti i dipendenti	Tutti i settori